

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического  
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е. В. Кашина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций  
(нефтяная и газовая промышленность)»

**Оптимизация численности персонала на предприятии  
(на примере АГЗС ИП «Емашева»)**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, профессор И.Л.Голянд  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ Ю.В. Чистобаева  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ К. А. Мухина  
подпись, дата

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Исследование теоретических основ оптимизации численности персонала .....	5
1.1 Формирование и взаимосвязанные функции персонала предприятия .....	5
1.2 Критерии оценки персонала нефтегазовой отрасли .....	14
1.3 Характеристика методов оптимизации численности персонала .....	21
2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности АГЗС ИП «Емашев»	34
2.1 Характеристика производственно-хозяйственной деятельности АГЗС ИП «Емашев».....	34
2.2 Анализ финансового состояния АГЗС ИП «Емашев».....	38
2.3 Анализ системы управления персоналом на предприятии АГЗС ИП «Емашев».....	46
3 Экономическая эффективность инновационного подхода к оптимизации численности персонала АГЗС ИП «Емашев» .....	53
3.1 Разработка системы оптимизации трудовых ресурсов на АГЗС ИП «Емашев».....	53
3.2 Технология внедрения автоматизации на АГЗС ИП «Емашев» .....	59
3.3 Расчет экономической эффективности внедрения системы оптимизации труда на АГЗС ИП «Емашев» .....	64
Заключение .....	76
Список использованных источников .....	78
Приложение А Матрица функций управления персоналом в организации .....	84
Приложение Б Бухгалтерский баланс предприятия АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг.....	86
Приложение В Отчет о финансовых результатах АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг.....	87
Приложение Г Горизонтальный и вертикальный анализ баланса активы АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг. ....	89
Приложение Д Горизонтальный и вертикальный анализ баланса пассивы АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг. ....	90
Приложение Е Анализ деловой активности предприятия АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг .....	92
Приложение Ж Расчет денежного потока от операционной, инвестиционной, финансовой деятельности и показателей коммерческой эффективности проекта .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Решающим фактором научно-технологической и макроэкономической конкурентоспособности России на мировом рынке является ускоренная модернизация отраслей общественного производства. Поэтому повышение конкурентоспособности крупных российских компаний невозможно без грамотного персонала. Значение персонала в стратегическом управлении является основополагающим фактором. Ранее считалось, что персонал представляет собой лишь одну из затратных составляющих организации, в стратегическом же менеджменте персонал рассматривается как ключевой ресурс, которым необходимо грамотно управлять, создавать условия для развития.

В современный период в теории и практике менеджмента все большее внимание уделяется проблемам стратегического управления персоналом.

В связи с этим особое значение приобретает оптимизация численности персонала на предприятии. Этим обусловлена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

Оптимизация численности персонала включает:

- оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- нормирование численности персонала;
- разработку программ по развития персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала.

Основной фактор регулирования численности персонала предприятий - состояние материальной базы, однако не следует уменьшать значимость организационных и социальных факторов.

Вообще, оптимизация численности персонала – это определение такого соотношения количественных и качественных характеристик работников, которое необходимо для своевременного и качественного выполнения профессиональных задач.

Вопросы оптимизации численности персонала рассматривались отечественными и зарубежными исследователями. Среди отечественных можно отметить следующих: Белкин В. Н., Белкина Н., Камалова А. Т. Но в целом данная тема недостаточно разработана и требует дальнейшего исследования.

Объект исследования: АГЗС ИП «Емашева».

Целью данной дипломной работы оптимизация численности персонала на предприятии (на примере АГЗС ИП «Емашева»).

Отсюда вытекают следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы оптимизации численности персонала.
- проанализировать производственно-хозяйственную, социально-экономическую, финансовую деятельность АГЗС ИП «Емашева»
- оценить финансово-хозяйственную деятельность АГЗС ИП «Емашев»
- выявить недостатки действующей системы управления персоналом на АГЗС ИП «Емашев»
- разработать мероприятия по оптимизации численности персонала АГЗС ИП «Емашев»
- рассчитать экономическую эффективность оптимизации численности персонала АГЗС ИП «Емашев»

Практическая значимость работы: выводы, сделанные в выпускной квалификационной работе, могут быть использованы в практической деятельности руководителей и менеджеров предприятий для формирования подхода к оптимизации численности персонала.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1 Исследование теоретических основ оптимизации численности персонала**

## **1.1 Формирование и взаимосвязанные функции персонала предприятия**

Персоналом (кадрами) предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

На предприятии различают промышленно-производственный персонал и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относятся работники, занятые в производстве продукции.

Это работники основных, вспомогательных и подсобных подразделений предприятия, а также всех служб и хозяйств, обслуживающих эти подразделения и оказывающих персоналу промышленного производства услуги, связанные с производственной работой [1].

Персонал непромышленной группы состоит из работников, непосредственно не связанных с производством продукции. Это работники жилищно-коммунальных хозяйств, общественного питания, детских, культурных, оздоровительных учреждений.

В зависимости от выполняемых функций в составе промышленно-производственного персонала выделяют следующие категории:

- рабочие;
- специалисты (инженерно-технические работники);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал (МОП);

- ученики;
- охрана.

Каждая категория персонала состоит из работников разных профессий, в рамках которых они разделяются по специальностям [2].

Персонал предприятия включает личный состав всех занятых на нем работников: рабочих, руководителей и специалистов, как работающих по найму, так и работающих собственников. При этом формируются партнерские отношения между работниками разных должностных групп и между структурными подразделениями. Удельный вес различных категорий работников характеризует профессиональную, функциональную и социальную структуру персонала.

Профессиональная структура персонала определяется составом и соотношением профессиональных групп специалистов и рабочих.

Функциональная структура персонала формируется путем выделения групп работников по функциям (видам деятельности) предприятия: специалисты по маркетингу, исследователи, разработчики (проектировщики), плановики, диспетчеры, работники основного производства, по обслуживанию производства, социальной сферы [3].

Социальная структура персонала формируется путем выделения работников по социально-демографическим группам: молодежь (в том числе учащаяся); женщины (в том числе матери-одиночки); лица пенсионного возраста; инвалиды; бывшие военнослужащие и др.

Состав кадров определяется перечнем должностей персонала предприятия, устанавливаемым дирекцией в качестве исходного условия ресурсного обеспечения функционирования производства и достижения стоящих перед предприятием экономических и других задач. Однако перечень должностей от директора до вахтера или уборщицы устанавливается не произвольно. Он в значительной мере объективно задан функционально-организационной и технологической структурой производства [4].

Так, если предприятие само проектирует и изготавливает опытные

образцы своих будущих изделий, то в его организационной структуре должно быть такое подразделение как конструкторско-технологическое бюро, а это означает, что в составе кадров должны быть предусмотрены такие профессии, как конструкторы, дизайнеры, технологи-проектировщики и т.п.

Многие крупные предприятия имеют свои брокерские места на биржах, свои фирменные магазины и технические центры для обслуживания тех, кто эксплуатирует их товары, что значительно расширяет диапазон профессий кадрового состава.

Следовательно, по мере увеличения функций в деятельности предприятия возрастает и разнообразие профессий и должностей кадрового состава персонала, необходимых для осуществления этих функций [5].

Технологическая структура производства также предъявляет свои требования к составу кадров. Так, если это специализированное машиностроительное производство, то в составе рабочих кадров будут преобладать станочники, рабочие сборочных специальностей и рабочие по наладке и ремонту технологического оборудования, но не будет рабочих таких профессий как сталевар, горновой, машинист блюминга и прочих [6].

Качественные параметры персонала предприятия определяются перечнем требований, предъявляемых к уровню квалификации работников. Обеспечение этих требований во многом зависит от потенциальных возможностей регионального рынка труда и финансовых возможностей самого предприятия.

Количественные параметры состава кадров, то есть его численность, во многом зависят от объемов производства, сложности и трудоемкости производимой продукции, уровня механизации и автоматизации процессов производства, степени компьютеризации производственных, экономических, управленческих процедур и аналитических расчетов и колеблются в зависимости от конъюнктуры спроса на продукцию предприятия [7].

Таким образом состав кадров определяет, работники каких специальностей, профессий, какой квалификации и в каком количестве необходимы данному предприятию. Различают расчетный и фактический

состав кадров: первый определяется на основе расчетной проектной потребности в работниках, а второй отражает реально сложившуюся кадровую ситуацию. Поскольку не всегда удастся укомплектовать вакантные рабочие места (должности) специалистами требуемой квалификации, расхождение между расчетным и фактическим составом кадров в этих случаях неизбежно.

Свое регламентированное выражение структура кадров получает в документе, который принято называть «Штатным расписанием предприятия». Оно отражает нормативную структуру кадров. Кроме того, для целей управления кадрами используются учетно-статистическая и аналитическая структуры кадров предприятия. Первая предназначена для учета состояния и движения кадров на предприятии, в отрасли, регионе, стране, а вторая - для аналитических целей службы управления персоналом. Образец штатного расписания представлен на рисунке 1.1.

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена Постановлением Госкомстата России  
от 02.01.2004 № 1

Форма по ОКУД  
по ОКПО

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Руководитель кадровой службы \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (личная подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ (личная подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

Рисунок 1.1 – Образец «Штатного расписания предприятия»

Образец «Штатного расписания предприятия», включает в себя несколько разделов, а именно: структурное подразделение; должность (специальность профессию), разряд, класс(категорию), квалификацию; количество штатных единиц; тарифную ставку(оклад); надбавки и примечания.



Показатели учетно-статистической структуры кадров устанавливаются органами государственной статистики. В настоящее время учет ведется в разрезе таких категорий персонала: рабочие, руководители, специалисты, служащие [8].

В аналитической структуре кадров предприятия можно выделить общую и частную (специальную) структуры. В свою очередь каждая из них представляет собой не одну, а множество самостоятельных структур, число которых зависит от классификационного основания для их построения.

Например, структуры кадров предприятия, относящиеся к группе «общих структур», могут быть построены на основании следующих общих для всех работающих признаков: пола, возраста, образования, профессии, общего стажа работы на одном предприятии, стажа работы по данной профессии, размера заработной платы, наличия или отсутствия акций данного предприятия у работников (для акционерных обществ) и т.д. [9]. Каждая из этих структур дает аналитический общий «кадровый срез» по одному или нескольким признакам. Так, анализ возрастной структуры работающих может, в частности, выявить так называемые «демографические ямы» и привлечь внимание службы управления персоналом к тому, что, например, группа работающих в возрасте 31-40 лет за последние пять лет сократилась вдвое, а число работников предпенсионного возраста увеличилось, что привело к существенному постарению персонала предприятия.

Структуры кадров предприятия, относящиеся к группе частных, дают представление о состоянии кадровой ситуации относительно определенной профессиональной группы работающих. Основания (классификационные признаки) для построения той или иной частной структуры могут быть как общие для этих структур (например, специальное образование), так и специфические (например, степень механизации труда рабочих) [10].

Анализ состояния и динамики аналитических структур работников предприятия, проводимый службой управления персоналом или сторонними экспертами, позволяет:

- поддерживать в оптимальном режиме принятую администрацией кадровую политику;
- контролировать процесс мягкой или жесткой перестройки структуры кадров в зависимости от изменений требований рынка;
- прогнозировать развитие кадровых изменений.

Формирование личного состава работников предприятия включает: наем и увольнение работников, оценку их возможностей и результатов деятельности, повышение их качественного уровня [11].

При оптимизации численности персонала выделяются субъект и объект. Под субъектом (управляющий элемент) понимается носитель функции управления персоналом, т.е. совокупность органов и работников, реализующих функции управления персоналом. Субъект управления персоналом - это тот, от кого зависит качество принятия управленческих решений, а, следовательно, последующий результат деятельности работника, подразделения и всего предприятия в целом. Субъект управления персоналом - это тот, кто обладает функциями управления персоналом; занимает активное положение по отношению к объекту управления; имеет для этого необходимые возможности. Субъекты управления персоналом можно разделить на внутренние и внешние. Внутренними субъектами управления персоналом являются:

- функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения производственных кадров и т.п.;
- линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;
- различные рабочие, профсоюзные и другие общественные организации, выполняющие ряд функций по сплочению коллектива, воспитанию его членов, развитию их творческой активности;
- неформальные лидеры, имеющиеся в коллективе [12].

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и его органы, которые принимают законы,

регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, т.е. то, что изучается) - это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, стимулирование и т.д.

Необходимо различать принципы оптимизации численности персонала, под которыми понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом предприятия представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Принципы формирования и функционирования управления персоналом

Принцип системы управления персоналом	Содержание
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную систему управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства
Прогрессивность	Означает соответствие системы управления персоналом передовому зарубежному и отечественному опыту
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития предприятия
Оптимальность	Выбор наиболее рационального варианта предложений по формированию управления персоналом
Научность	Разработка мероприятий по формированию управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления
Оперативность	Своевременное принятие решений в области управления персоналом
Согласованность	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть согласованы с основными целями предприятия

Все принципы оптимизации численности персонала реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы оптимизации численности персонала [13].

Оптимизация численности персонала направлена на минимизацию расходов и увеличение прибыли. Чтобы провести оптимизацию численности работников, нужно знать, по каким критериям все это будет проводиться.

Оптимизация – это процесс, при котором проводится оценка работы, принимается решение по дальнейшим мерам в отношении предприятия.

Формы оптимизации:

- сокращение денежных затрат на сотрудников;
- повышение доли квалифицированных рабочих среди персонала;
- проведение мероприятий с целью повышения опыта работников, их творческих способностей [14,15].

Выбор формы зависит от предприятия и от его возможностей: насколько материально независима корпорация, какие задачи и цели стоят перед организацией, влияние внутренних и внешних факторов.

К проведению оптимизации численности персонала нужно подойти со всей ответственностью и разработать целый проект по этому поводу. Первым шагом по оптимизации должна стать диагностика всех дел предприятия, направленная на выявление качественной производительности труда и количества сотрудников (рисунок 1.2) [16].



Рисунок 1.2 - Схема оценки эффективности работы персонала

После этого оптимальная численность специалистов подсчитывается именно в направлении качества их работы во всех сферах деятельности, будь то производственная или административная работа. Следующим шагом будет выбор кандидатов, которых необходимо сократить. Кого сократить – выбор не трудный, труднее ответить на вопрос – как это сделать, ведь у каждого сотрудника свои конкретные обстоятельства и необходимость работать на предприятии [17].

В настоящее время выделяют два основных метода сокращения штата. Это мягкий метод и жесткий метод. Жесткий подход к сокращению представляет собой классическое увольнение. То есть работников заранее предупреждают о сокращении, делается это за два месяца до увольнения с выплатой соответствующей трудовому кодексу компенсации. Такое увольнение происходит за короткие сроки и с наименьшими потерями. Но не все так просто, данный метод сокращения имеет несколько существенных недостатков:

- возможны конфликтные ситуации, как с самим персоналом, так и в отношении профсоюзов.
- такие сокращения негативно влияют на социализацию общества.
- внутри трудового коллектива ухудшается моральная обстановка.
- возможно снижение производительности труда.

Мягкий подход предусматривает сокращение персонала более лояльным способом без прямого участия администрации. В организации создаются определенные условия, когда увольнение становится необходимым шагом. Все мягкие виды сокращения условно делятся на три подгруппы:

- исключение «естественным» путем.
- «мягкие» сократительные меры.
- управление численностью работников без увольнения [18].

При естественном выбытии персонал самостоятельно увольняется, задача предприятия – подготовить условия для подобных мер. Например, на некоторых предприятиях практикуется метод временного запрета брать на

работу новых сотрудников. В это время некоторые работники могут уволиться самостоятельно или выйти на пенсию, таким образом, произойдет естественное сокращение персонала.

В итоге, если проводится правильная оптимизация численности персонала, можно добиться высокой производительности труда, сокращаются расходы не только на работников, но и на производство. При этом совершенствуются производственные процессы, неэффективные операции сводятся к нулю. Появившиеся бизнес-процессы реализуются быстрее за счет наименьших затрат на персонал. Так как снижено количество потерь, то продукция будет более качественной. Внутри трудового коллектива создается благоприятная обстановка и сплоченность, а это способствует постепенному росту бизнеса [19].

## **1.2 Критерии оценки персонала нефтегазовой отрасли**

Формирование и развитие персонала на предприятии, в любой отрасли и в частности в нефтегазовой, длительный и сложный процесс. Усилия сторон в этом направлении только тогда будут эффективны в современном мире, когда будут иметь научную основу.

Инновационный характер производства, его высокая наукоёмкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма [20].

В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятии нефтегазовой отрасли применяется классификация работников, характерная для добывающих и промышленных предприятий.

Схема классификации персонала на нефтегазовых предприятиях представлена на рисунке 1.3.

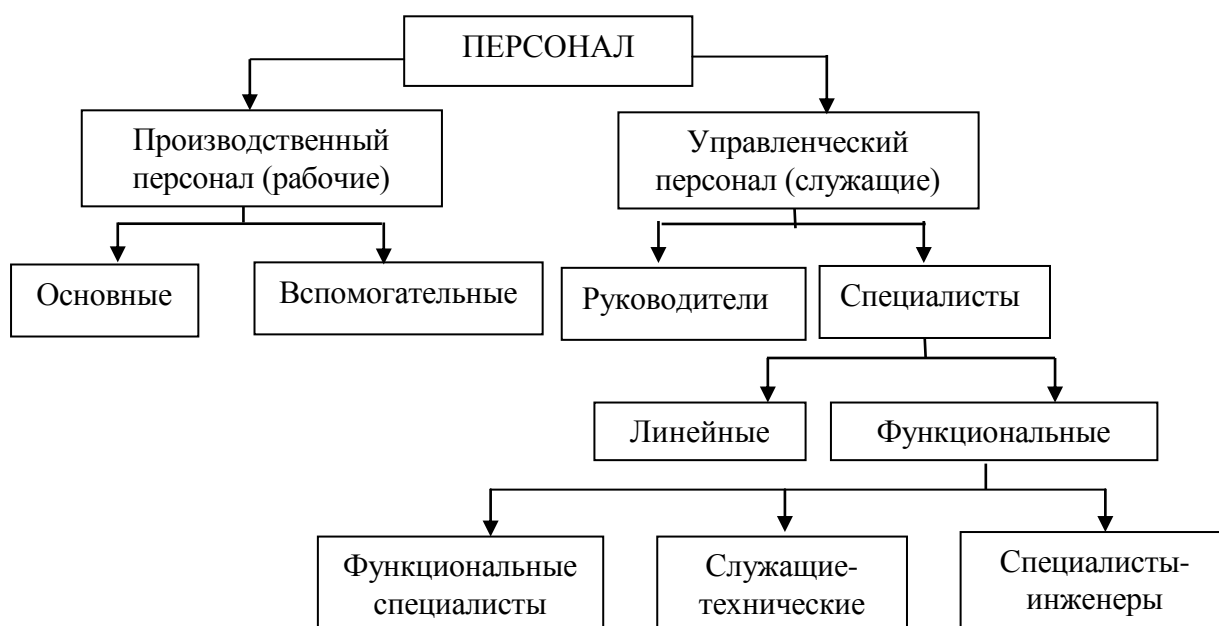


Рисунок 1.3 - Классификация персонала на нефтегазовых предприятиях

Ранжирование, как видно из схемы, происходит по следующим критериям:

- по категориям: управленческий, производственно-оперативный, вспомогательный;
- по должностям и профессиям: руководители, специалисты, производственный персонал, технический персонал и т.д.;
- по специальностям: экономисты, финансисты, бухгалтеры, геологи, бурильщики и т.п.;
- по уровню квалификации: главный инженер, инженер, начальник технологического участка и т.д.;
- по полу и возрасту;
- по стажу работы на нефтегазовом предприятии;
- по отношению к собственности: работники-собственники имущества предприятия, наемные работники;
- по характеру трудовых отношений: постоянные работники, временные работники [21].

Управление персоналом предприятия нефтегазовой отрасли связано с

использованием возможностей работников для достижения целей организации. Управлять персоналом означает планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров. Кадровая работа, на таких предприятиях, включает в себя следующие элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсацию за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- разрешение трудовых споров и т.д.

Персонал предприятий нефтегазовой отрасли как объект управления целесообразно представить через фазы воспроизводства (Приложение А) [22].

Из приложения А видно, что рабочие или производственный персонал предприятия нефтегазовой отрасли, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Он подразделяется на основной и вспомогательный. Результатом их труда является продукция в вещественной форме.

Служащие или управленческий персонал нефтегазового предприятия осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль за исполнением. Управленческий персонал подразделяется на две основные группы: руководители и специалисты [23].

Принципиальное отличие руководителя от специалиста в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции



управления. Кроме того, различают руководителей высшего (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы и методов управления, что говорит о необходимости их рассмотрения.

Рассматривая систему и методы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли первым делом следует остановить внимание на разнообразии стилей руководства.

В зависимости от применяемых инструментов, на предприятиях нефтегазовой отрасли, определяется стиль руководства – авторитарный, демократический, либеральный. В зависимости от применяемого стиля находится и эффективность руководства [24].

Стили руководства на нефтегазовых предприятиях практически идентичны стилям руководства предприятий других различных отраслей промышленности [25].

Коренным отличием являются ряд принципов на которых базируется большинство систем управления нефтегазовых предприятий:

- успешные предприятия нефтегазовой сферы уделяют большое внимание персоналу: когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен;
- управление осуществляется на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство (коллектив) и нижнее звено (весь персонал предприятия);
- эффективность как критерий успеха предприятия, заключающаяся в достижении целей организации с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли;
- необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество сервиса и качество предприятия в целом;

- все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (коллектива). Весь коллектив и отдельные сотрудники, входящие в него, вносят вклад как в успех так и провалы предприятия;

- обучение и повышение квалификации – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения предприятия.

Система управления персоналом формируется в соответствии с целями предприятия, включая подсистему общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем (рисунок 1.4) [26].



Рисунок 1.4 - Состав подсистем системы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: Всеобщая декларация прав человека, Конституция РК, Гражданский кодекс РК, Закон РК

«О труде», система управления предприятием, планы экономического и социального развития (рисунок 1.5).

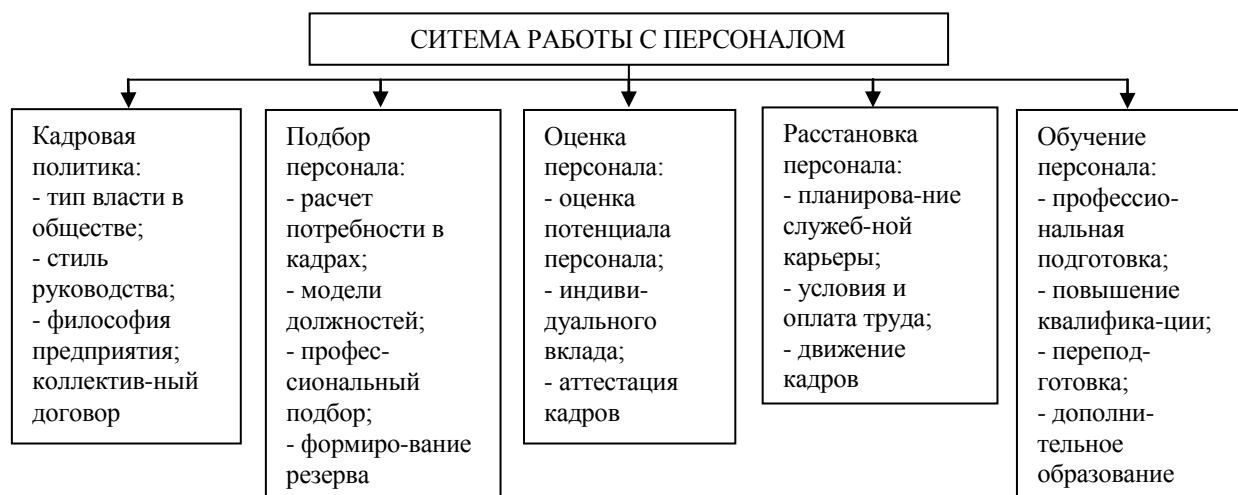


Рисунок 1.5 - Система работы с персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли

В различных организациях применяются различные виды систем управления персоналом, но система их формирования едина.

В организациях используются различные методы управления персоналом (способы воздействия на персонал с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства). Можно выделить три группы таких методов (таблица 1.2) [27].

Таблица 1.2 - Система методов и элементов управления персоналом

Методы управления персоналом		
Административные	экономические	социально-психологические
организационные воздействия; распорядительные воздействия; материальная ответственность и взыскания; дисциплинарная ответственность и взыскания; административная ответственность.	плановое ведение хозяйства; хоз. расчет; оплата труда; рабочая сила; рыночное ценообразование; ценные бумаги; фазы воспроизводства товаров.	партнерство; мораль; социальное планирование; конфликты; психологическое планирование; интеллектуальные способности; тип личности.

Так как данные методы управления на предприятиях нефтегазовой отрасли практически не отличаются от схожих методов других промышленных предприятий, рассмотрим только отличия, которые проявляются части использования экономических и социально-психологических методов.

Хотя экономические и социально-психологические методы в управлении персоналом большинства промышленных предприятий носят косвенный характер управленческого воздействия, на предприятиях нефтегазовой отрасли именно они занимают ведущее место в управлении персоналом.

Экономические методы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный посткризисный период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса [28].

Экономическое стимулирование персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли базируется на следующих основных принципах:

- особая важность экономического стимулирования персонала;
- взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития предприятия;
- дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства;
- сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации;
- сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность отдельных работников.

Экономическое стимулирование на нефтегазовых предприятиях проявляется в установлении особого уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Таким образом, для успешного управления персоналом нефтегазового предприятия необходимы навыки управления экономическими и социально-психологическими методами воздействия, но не следует их использовать для решения конкретных стратегических задач.

### 1.3 Характеристика методов оптимизации численности персонала

В нашей стране основная часть людей работает в постоянном штате сотрудников.

Но во многих странах помимо постоянных сотрудников есть еще и арендованные. Их нанимают на определенный срок, для выполнения каких-либо задач. Это может быть сезонная работа, когда в определенное время года нужно увеличить количество сотрудников, или, например, арендованный работник может замещать ушедшего в отпуск постоянного сотрудника.

В России наемный труд становится все более актуальным. К нему прибегают все больше предпринимателей, т. к. это экономически выгодно и позволяет существенно экономить бюджет предприятия. Методы же проведения оптимизации могут быть различные, если говорить о традиционных, то вот их малая часть:

- увольнение некоторых работников, с целью сокращения мест;
- отдельные подразделения могут быть расформированы;
- аутстаффинг, аутсорсинг и лизинг персонала.

Последние методы очень хорошо практикуются на западе, в нашей же стране они только набирают обороты, но еще применяются не везде.

Аутстаффинг – данный метод предусматривает выведение работающего персонала за пределы хозяйствования. Работники могут быть оформлены как работники другой компании, при этом осуществляют свои прежние функции

Аутсорсинг – В этом случае за пределы хозяйствования выводится не персонал, а рабочий процесс. Часто этот процесс не профильный, но без него не будет правильно функционировать весь бизнес. Предприятия функционируют путем организации его в одном направлении или нескольких сферах. При этом размеры предприятия могут быть сокращены и ресурсная нагрузка снижена (рисунок 1.6).

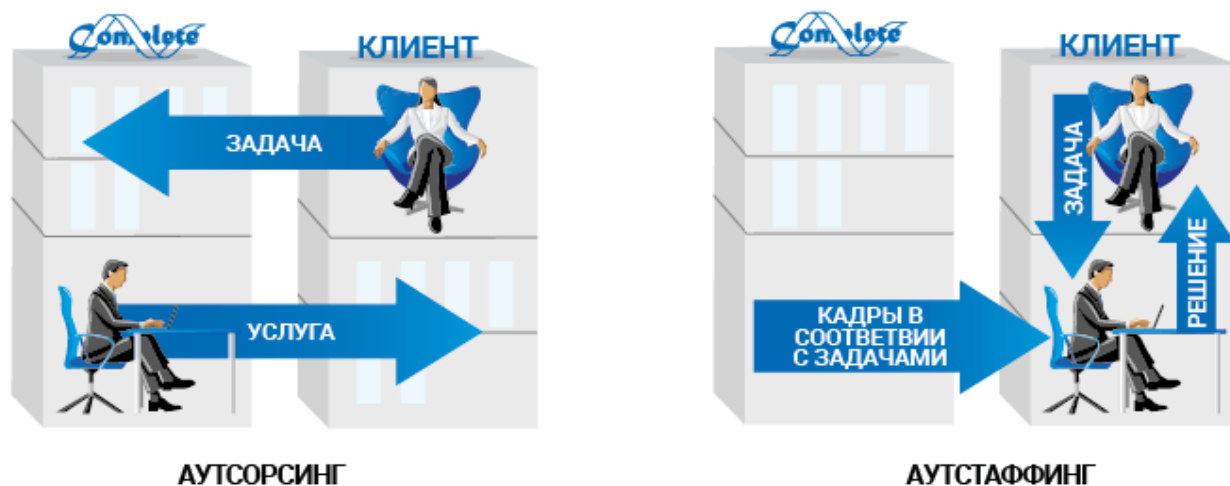


Рисунок 1.6 – Схемы аутсорсинга и аутстаффинга

Лизинг персонала – такой метод длится не один день, он предусматривает наем с последующим правом выкупа. То есть, если предприятие не имеет возможности в данное время взять в штат сотрудника, оно сотрудничает с ним неофициально, с правом в дальнейшем взять его уже как официального работника. Имеются также категории работников, которые постоянно числятся в лизинге, это консультанты, подрядчики, технические специалисты. Данные работники зарегистрированы в другой компании-провайдере.

Сначала хотелось бы разобраться с основными понятиями, которые будут рассмотрены далее, – аутстаффингом, лизингом персонала, который также называют арендой, и аутсорсингом персонала.

Аутстаффинг персонала – это услуга по выведению персонала компании за штат с последующим привлечением его на основании гражданско-правового договора (договора аутстаффинга);

Лизинг (аренда) персонала – это услуга по предоставлению персонала на осуществление долгосрочных и краткосрочных проектов;

Аутсорсинг персонала – это передача какой-либо функции компании внешнему провайдеру, обладающему необходимым персоналом для ее выполнения.

Грань между этими понятиями тонка, но она есть. А, следовательно, ее надо учитывать. Кроме того, эта небольшая разница влечет за собой большие различия в использовании способов привлечения персонала и последствиях такого использования (например, различны формы заключаемых договоров, различны налоговые и иные риски, различна «степень стыковки» с Трудовым кодексом Российской Федерации и др.).

Прежде чем принять окончательное решение и начать процедуру «трансформации», необходимо определиться, что именно будет оптимально именно для вашей компании – аутстаффинг, лизинг или аутсорсинг персонала.

Можно попробовать сочетать аутстаффинг, лизинг или аутсорсинг персонала в одном договоре, но скорее всего от этого придется отказаться, так как слишком велик риск запутаться и увеличить количество рисков.

Перед тем как совершить выбор, необходимо тщательно исследовать деятельность своей компании, чтобы принятое решение в итоге было оптимальным.

Применение понятия лизинг к человеческим ресурсам стало возможно в результате введения понятия человеческий капитал. Под человеческим капиталом понимают знания, умения и навыки человека, способствующие повышению его производительной силы, а, следовательно, и заработков. Многие экономисты определяют человеческий капитал как совокупность наследственных и приобретенных физических, а также духовных качеств и свойств человека, которые могут использоваться на протяжении определенного периода времени для производства товаров и услуг, а также в состоянии обеспечивать своему владельцу определенный доход. Исходя из данного утверждения, концепция капитала в рассматриваемой теории основана на том, что все то, что реально существует и обладает экономическим свойством оказывать будущие услуги определенной стоимости, можно назвать капиталом.

Следовательно, современное производство представляет собой взаимодействие услуг человеческого и физического капитала, вследствие которого каждый получает свой доход на свой капитал. Понятие лизинг

персонала носит условный характер, однако его введение в обиход связано с необходимостью обозначить подобное явление, возникшее в сфере управления человеческими ресурсами, а также для применения средств и методов анализа, разработанных относительно лизинга физического капитала.

Лизинг персонала рассматривается как форма временного или срочного привлечения персонала со стороны. Рассмотрим предпосылки возникновения и использования лизинга персонала.

Прежде всего, о лизинге персонала вспоминают тогда, когда встает проблема несоответствия наличных трудовых ресурсов и потребностей организации в них.

На рисунке 1.7 представлена схема отношений в процессе заключения сделки по лизингу персонала.



Рисунок 1.7 - Отношения, возникающие в процессе реализации договора лизинга (аренды) персонала

Рассмотрим схему формирования лизингового штата кадровым агентством-лизингодателем.

Шаг 1. Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя.

Шаг 2. После согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся постоянными, полноправными сотрудниками кадрового агентства. Агентство знакомит новых сотрудников с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста.

Шаг 3. Специалисты предоставляются лизингополучателю для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.



Далее приведена схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя для удовлетворения временной потребности в персонале с помощью лизинговых отношений.

Этап 1. Определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация специалистов, их состав и сроки использования).

Этап 2. Выбор лизингополучателем конкретного варианта лизинговой схемы. Проходит согласование договора, определяющего условия лизинга, оклада специалистов, а также комиссионных агентства (20—30% оклада специалиста). Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения являются объем и критерии оценки работ, которые в установленный срок должен выполнить специалист. Кадровое агентство гарантирует лизингополучателю качество выполнения работ, а также нераспространение любой деловой информации, получаемой специалистом в течение работы в организации.

Этап 3. Подбор персонала для лизинга, если в этом есть необходимость. (Когда персонал предоставляется из уже сформированного лизингового штата кадрового агентства, такой необходимости нет.) В редких случаях, связанных с формальными сокращениями, уже имеющийся персонал переводят из штата лизингополучателя в штат лизингодателя, а затем лизингодатель возвращает тех же специалистов на договорных отношениях лизинга лизингополучателю.

Этап 4. Документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений с лизингополучателем и специалистами.

Этап 5. Контроль со стороны кадрового агентства за объемом работ, выполненных специалистом. Агентство следит за тем, чтобы у лизингополучателя специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом. Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство.

Преимущества и недостатки лизинга персонала. Лизинг имеет определенные преимущества:

- уменьшение административных и временных издержек по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности и прочее;
- набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме;
- снижение затрат на компенсационные пакеты, не предусмотренные для временных сотрудников, либо минимальные;
- возможность менять сотрудника неограниченное число раз;
- возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат;
- отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника;
- сокращение издержек на временное привлечение высококвалифицированных специалистов;
- другие преимущества, зависящие от конкретной формы лизинговой схемы.

Сотрудникам лизинг также дает определенные преимущества: стабильное положение для лизинговых сотрудников (непрерывность стажа, оплата отпусков, больничных листов, оздоровительных мероприятий и пр.); постоянная загрузка — зарплата временных рабочих в России составляет 200-300 долл. в месяц; возможности для студентов; возможность найти работу (по статистике 10% получают предложение о постоянной работе).

К недостаткам лизинга можно отнести следующие его свойства:

- дороговизна по сравнению со штатным персоналом. Плата за услуги кадрового агентства составляет обычно 12—18% суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС;
- возможная нелояльность сотрудников к компании [28].

Далее рассмотрим такое понятие как аутсорсинг. Понятие «аутсорсинг» вошло в практику в конце 80-х гг. XX века в результате углубления разделения труда и производственной кооперации в условиях глобализации. Первым опытом аутсорсинга стали услуги американских и английских юридических фирм, в рамках которых решение юридических вопросов передавалось

высококвалифицированным и опытным специалистам (например, разрешение деловых споров в судебном порядке). Но в дальнейшем спектр услуг расширился за счет внедрения практики бизнес консультирования [29].

Известно, что толчком к формированию рынка аутсорсинговых услуг послужила продолжительная конкуренция между такими автомобильными гигантами, как Ford и General Motors.

Аутсорсинг персонала (или аутсорсинг трудовых процессов) является разновидностью аутсорсинга и заключается в эффективном перераспределении трудовых потоков и предложении выгодных решений управления человеческими ресурсами.

Основная мотивация компании при обращении к аутсорсеру — привлечение отсутствующих у нее компетенций для достижения своих стратегических целей. Данный подход может дать компании-заказчику множество преимуществ:

- получение доступа к лучшим мировым технологиям менеджмента;
- освобождение внутренних ресурсов для других целей;
- разделение рисков;
- автоматизация процесса управления персоналом аутсорсером (заказчику не приходится покупать специализированные программы);
- стандартизация HR-функций и повышение их качества [30].

Выгода аутсорсинга заключается также в том, что иногда весьма проблематично на индивидуальном уровне обеспечивать вовлеченность сотрудников. Это требует не только постоянного материального и морального стимулирования вовлеченных работников, но и постоянного мониторинга изменений их предпочтений. В такой ситуации выгоднее привлечь наемный, хотя и не вовлеченный персонал со стороны, который в рамках целей и задач компании будет заниматься тем, что ему интересно. Ибо интерес к работе — залог ее эффективности.

Практика показывает, что использование аутсорсинга позволяет сократить расходы компаний на HR-функции на 10-20% [31].

Среди основных рисков HR-аутсорсинга выделяют:

- риск утраты контроля над кадровой функцией;
- ослабление корпоративной культуры компании;
- особенности трудового законодательства разных стран (в основном европейских), ограничивающие возможность передачи управления персоналом другой стороне.

В каких случаях обычно используют аутсорсинг:

- периоды экономического кризиса, сопровождающийся спадом бизнес активности и увольнениями;
- корпоративный стандарт штатной численности сотрудников в данной стране;

Выгоды для компаний:

- компания соблюдает свой лимит штатной численности, при этом сохраняет либо увеличивает трудовые ресурсы компании;
- компания не тратит время и усилия своих сотрудников на ведение кадрового делопроизводства, бухгалтерского и налогового учета, обеспечение операционных расходов, организацию социального обеспечения;
- компания не лишается обученных сотрудников, сохраняя свой штат в лизинговой форме до лучших времен;
- компания гарантирует полное соблюдение действующих норм трудового и налогового законодательства РФ;

Какие выгоды получает персонал:

- сотрудники продолжают работать в своей компании;
- сотрудники сохраняют непрерывный трудовой стаж;
- сотрудники получают социальную обеспеченность;
- сотрудники работают с двумя, заботящимися о них организациями;

Очень важным аспектам при использовании аутсорсинга является то, что всегда следует учитывать психологические тонкости, которые влечет за собой аутсорсинг. В первую очередь, они связаны с информированием персонала о

возможности аутсорсинга. Ведущие специалисты рекомендуют не сообщать ничего, пока не будет выбран провайдер услуг. Причина в том, что обычно процесс выбора поставщика занимает очень много времени. Сформировавшееся за это время у персонала чувство неопределенности может привести к его текучести. Поэтому персоналу лучше сообщить о планируемом аутсорсинге сразу после выбора поставщика. Хотя после этого возможно появление у него чувства обиды. Главное помнить, что аутсорсинг не будет достаточно эффективным (даже при поддержке руководства) без поддержки персонала. Очень важно сообщить сотрудникам о преимуществах аутсорсинга как для компании, так и для них.

Однако, аутсорсер очень хорошо чувствует момент, когда клиент уже не может обойтись без его услуг. И немедленно поднимает цену. Привыкшие к комфорту компании уже с трудом могут вернуться к обычной схеме набора персонала, даже если экономически аутсорсинг становится абсолютно невыгоден.

Другой серьезной проблемой является вполне естественное отсутствие вовлеченности у «забортных» сотрудников. С этой проблемой напрямую связана еще одна - невнимательность внешних сотрудников к репутации своего временного работодателя. В результате работают сотрудники на аутсорсинге не то чтобы с прохладцей, но без так привлекающих работодателя горящих глаз.

Что касается аутстаффинга то это оформление в штат компании уже работающего, проверенного персонала фирмы-заказчика. Сотрудники продолжают работать на прежних рабочих местах и выполнять прежние функции, но права и обязанности работодателя формально переходят к агентству. В России аутстаффинг появился совсем недавно, и считается, что это изобретение японского менеджмента. Поскольку в Японии в штате компании состоит не больше трети всех работающих на нее сотрудников. Так сказать, «костяк», определяющий лицо фирмы, формирующий ее облик, отвечающий за ее развитие и нормальное функционирование. Все остальные работники

выведены за штат. При этом они получают нормальную зарплату, имеют весь социальный пакет, зарабатывают себе стаж и т.п.

Провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Выведенные за штат сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер [32].

Такая форма труда, как аутстаффинг, обладает рядом преимуществ:

- сохранение условий УСН. Это актуально для динамично развивающихся компаний, где штат постоянно растет. Если в фирме трудятся более 100 человек, на упрощенной системе налогообложения работать нельзя. Выход – обращение к аутстафферам.

- привлечение кадров не на «постоянку», а на время. Многие организации нуждаются в найме работников на краткосрочную работу: сезонную, временную или в рамках проекта. Оформление и последующее увольнение большого количества людей нецелесообразно, поскольку связано с немалыми затратами.

- оптимизация структуры фирмы. Привлечение специалистов по кадровому менеджменту минимизирует риски, связанные с качественным делопроизводством. Аутстаффинг позволяет компании организовывать работу рационально и эффективно.

Не так давно услуги аутстаффинга могли предоставлять самые разные компании. С 2016 года требования ужесточились: теперь этим могут заниматься только фирмы, отвечающие определенным требованиям.

Рассмотрим целесообразность привлечения на временные работы определенного количества сотрудников на примере коммерческой организации. Компания расширяет ассортимент продвигаемой на рынок продукции и нуждается в торговых представителях, которые будут активно стимулировать

спрос на новые бренды. Бесспорно, что в этой ситуации использовать работников «со стороны» гораздо выгоднее, чем оформлять их в штат с учетом последующего увольнения. В штате компании есть сотрудник, отлично справляющийся со своими должностными обязанностями, возможно, он даже загружен не в полной мере. Однако на период его болезни или отпуска услуги аутстафферов будут вполне уместны. Штатное расписание не предусматривает дополнительных специалистов для реализации сезонного проекта либо возникла потребность в выполнении работ, которые не были запланированы в рамках текущего бюджета.

В сравнении с непосредственным наймом рабочей силы аутстаффинг позволяет получить заказчику услуг ряд ощутимых преимуществ.

Снижается нагрузка на кадровую службу и бухгалтерское подразделение, как следствие, уменьшаются административные издержки. Отсутствуют риски, связанные с привлечением к ответственности за нарушения трудового законодательства (в том числе законов о трудовой деятельности иностранных граждан) и возникновением страховых случаев. Появляется возможность обеспечить максимальное соответствие численности работников реально существующему объему работ и гибкое управление кадрами. Экономятся средства, необходимые на организацию обучения и повышения квалификации персонала.

Для объективности нужно отметить, что, кроме преимуществ, аутстаффинг персонала может таить в себе и скрытые риски. В частности, существует вероятность заключения заведомо невыгодного договора с фирмой, специализирующейся на предоставлении услуг данного профиля. Такой документ, содержащий положения, противоречащие законодательным нормам, может быть признан недействительным в судебном порядке, а, следовательно, станет отправной точкой для рассмотрения вопроса о привлечении стороны-заказчика к юридической ответственности и наложению штрафных санкций. Избежать негативных последствий позволит сотрудничество с

профессионалами, учитывающими при разработке договора все требования ФМС и ФНС.

Как было сказано выше, все три способа управления персоналом, по сути, являются экономически выгодным инструментом по сокращению расходов, который имеет схожие тенденции, но разнится методом оформления и применения. Основные отличия лизинга, аутстаффинга и аутсорсинга представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Лизинг, аутстаффинг и аутсорсинг – отличия

Критерии	Аутсорсинг	Аутстаффинг	Лизинг
Предмет договора	Передача вспомогательных функций сторонней компании	Выведение сотрудников за штат с условием привлечения их бывшим работодателем	Найм сотрудников в кадровых агентствах
Место работы	Компания-провайдер	Заказчик	Заказчик
Время занятости	Постоянно	Постоянно	Временно
Руководство и контроль	Компания-провайдер	Заказчик	Заказчик
Ответственность	Компания-провайдер	Солидарно	Солидарно
Гарантии и компенсации	По основному месту работы	Компания-провайдер	Кадровое агентство

Учитывая, что все три направления имеют некоторые отличительные черты, договора регулирующие данный вид правоотношений также имеет некоторые важные особенности.

В договоре на лизинг персонала оговариваются следующие условия:

- характеристики требуемого персонала;
- сроки привлечения;
- размер оплаты труда и оказываемых услуг.

В договоре на предоставление аутстаффинговых услуг отражаются:

- количество привлеченного персонала;
- дополнительное заключение гражданско-правовых договоров с сотрудниками;
- размер оплаты труда с учетом условий труда.

И в договоре на аутсорсинг прописываются следующие условия:

- характер работ;
- объем работ;



- количество привлеченных сотрудников;
- результат;
- оплата предоставляемых услуг.

Несмотря на отличительные особенности, описанные выше, каждое из представленных направлений имеет и схожие тенденции, в частности:

- привлечение квалифицированного персонала, который требуется для надлежащего выполнения оказываемых услуг;
- использование кадрового потенциала сторонней компании для выполнения как основной, так и вспомогательной работы;
- снижение затрат по содержанию персонала;
- возможность использования упрощенной системы налогообложения.

К проведению оптимизации численности персонала нужно подойти со всей ответственностью и разработать целый проект по этому поводу. В итоге, если проводится правильная оптимизация численности персонала, можно добиться высокой производительности труда, сокращаются расходы не только на работников, но и на производство. При этом совершенствуются производственные процессы, неэффективные операции сводятся к нулю.

Конечно, все три направления по использованию персонала имеют как общие, так и различные черты, но это не мешает им являться экономически выгодным инструментом, посредством которого любое предприятие может снизить свои затраты и одновременно получить прибыль за счет использования стороннего персонала.

## **2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности АГЗС ИП «Емашев»**

### **2.1 Характеристика производственно-хозяйственной деятельности АГЗС ИП «Емашев»**

АГЗС ИП «Емашев» это организация, находящаяся на территории Республики Тыва. Его деятельность заключается в реализации сжиженных и сжатых газов, приобретаемых у Черниговского НПЗ. Предприятие создано 11 августа 2000 года.

Целью создания АГЗС ИП «Емашев» является бесперебойное обеспечение города Кызыла и близлежащих кожуунов сжиженным газом, открытие новых АГЗС, получение прибыли от оптовой и розничной торговли сжиженным газом.

Предприятие для достижения целей своей деятельности может от своего имени приобретать и осуществлять любые имущественные и личные не имущественные права, предоставляемые законодательством для индивидуальных предпринимателей. Так же оно имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности назначением имущества.

Имущество АГЗС ИП «Емашев» состоит из уставного капитала, резервного и других финансовых фондов, а также зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств и другого.

Уставный капитал Общества составляет 14 479 800 (четырнадцать миллионов четыреста семьдесят девять тысяч восемьсот) рублей [33].

Управление АГЗС ИП «Емашев» осуществляет единоличный исполнительный орган - Генеральный директор.

Основными видами деятельности являются:

- хранение и складирование сжиженного газа;

- оптовая и розничная торговля жидким и газообразным топливом;
- розничная торговля газом в баллонах;
- розничная торговля моторным топливом;
- переоборудование автомобильного транспорта для работы на сжиженных или сжатых газах;
- осуществление коммерческо-посреднической деятельности.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, АГЗС ИП «Емашев» может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

В структуру АГЗС ИП «Емашев» входит газонаполнительная станция, мощностью до 32 тыс. тонн реализации сжиженного газа в год, а также на территории г. Кызыла расположены 2 автогазозаправочные станции по ул. Магистральная, д. 20 и 32 общей производительностью более 2000 заправок в сутки. Отразим динамику проходимости АГЗС находящейся по адресу ул. Магистральная 20 на рисунке 2.1.

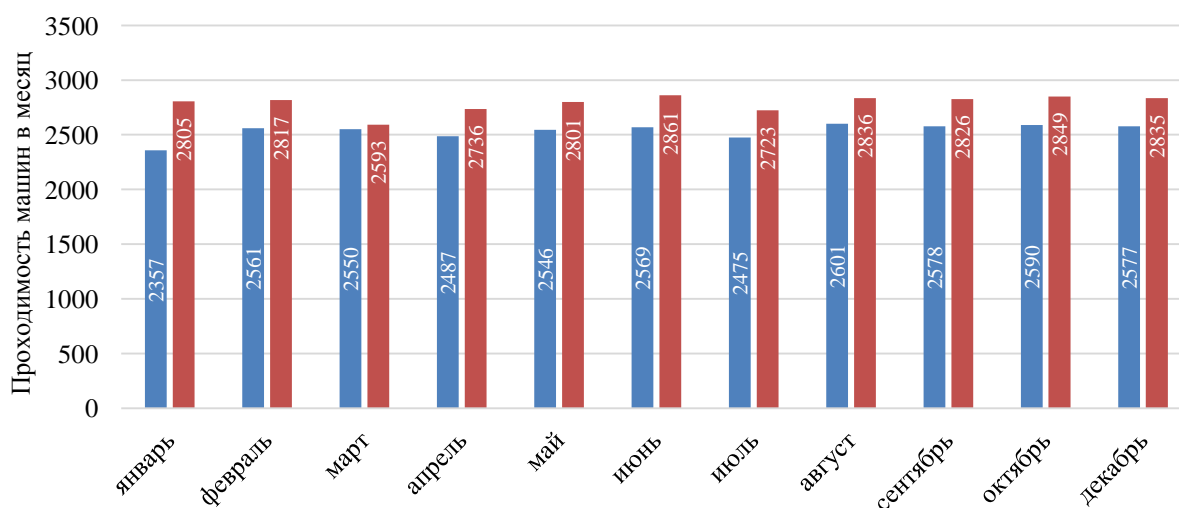


Рисунок 2.1 – Проходимость АГЗС в месяц за 2014-2015 год.

Исходя из рисунка можно сказать, что средняя проходимость за 2015 год составила примерно 2324 машин в месяц, а в 2016 году в среднем, 2557 машин в месяц.

Топливо для сети АГЗС приобретается у черниговского нефтеперерабатывающего завода. Доставкой топлива занимается транспортная компания «Инком-Карго» по направлению Абакан – Кызыл. Цена перевозки 7000 рублей за одну перевозку, в среднем рассчитано что поставка происходит раз в месяц [34].

Объем отпускаемой продукции в динамике за 2014-2016 год представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Производственная программа 2014-2016 год.

Вид топлива	2014	2015	2016
Пропан-бутан	554,6	577,7	595,5
Метан	554,6	577,7	595,5
Всего	1109,1	1155,3	1191,1

Проведенные расчёты в таблице 2.1 отражают закономерное увеличение производственной программы ежегодно на примерно 13%.

Наглядно производственная программа отражена на рисунке 2.2.

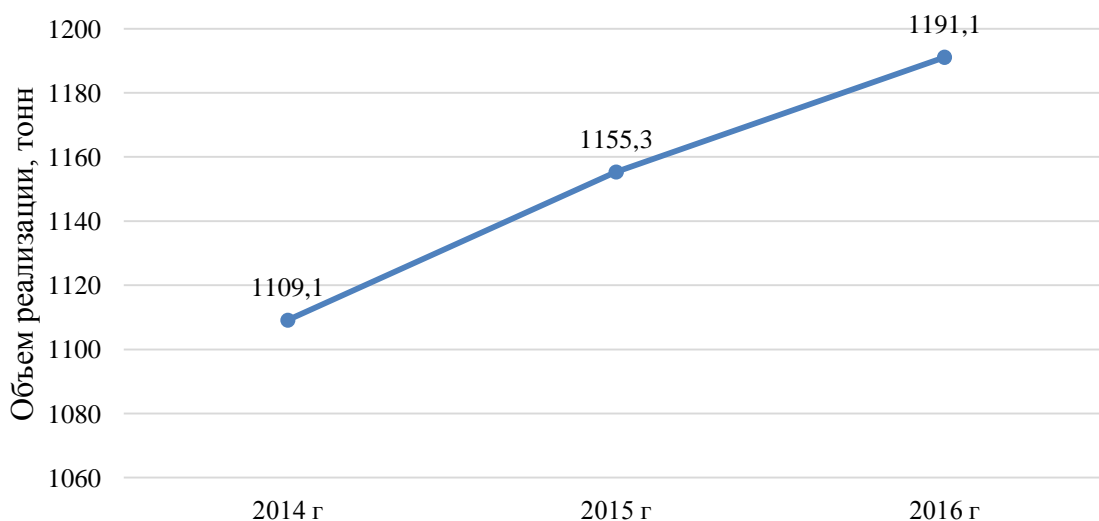


Рисунок 2.2 – Объемы реализации с 2014 – 2016 год на АГЗС ИП «Емашева»

Повышение объемов реализации, представленное на рисунке 2.2 связано с

увеличением количества машин, переходящих на газовое топливо.

В целях бесперебойного обеспечения потребителей Республики Тыва АГЗС ИП «Емашев» в соответствии с Распоряжением правительства Республики Тыва г. Кызыла № 418 - рп. от 23.12.2011 г., назначено уполномоченной организацией по поставкам сжиженных углеводородных газов на данной территории [35].

В настоящее время предприятие занимает на рынке области около 35,8% в общем объеме реализации газа. Основными конкурентами являются 4 АГЗС, которые располагаются в других районах города Кызыла. Доли рынка поделены между организациями следующим образом: АГЗС ИП «Емашев» - 35,8%; Гаао-2 – 21,1%, находящаяся по адресу: ул. Чульдума, 90; Эне Сай – 15,4% находящаяся по адресу: ул. Кочетова 160; Капитал – 14,9% , находящаяся по адресу: ул. Калинина, 7; Белдир – 12,8% находящаяся по адресу: Ангарский бульвар, 3.

Наглядно рынок АГЗС по Республике Тыва представлен на диаграмме (рисунок 2.3).

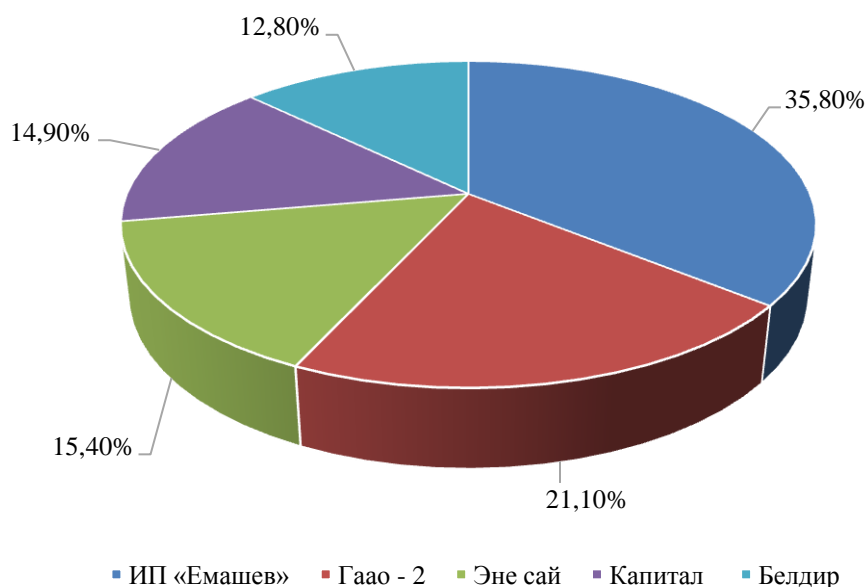


Рисунок 2.3 - Структура рынка АГЗС по Республике Тыва

Общество имеет высокую репутацию на рынке, выраженную в известности в кругу потребителей, высоким качеством и культурой обслуживания клиентов.

К основным документам, регулирующим учетный процесс на предприятии относятся: учетная политика для целей бухгалтерского и налогового учета на 2016 год, (Приложение Б-В); план счетов бухгалтерского учета; график документооборота; формы первичных учетных документов и внутренней отчетности.

Бухгалтерский учет на предприятии автоматизирован и ведется с применением бухгалтерской программы «1С:Предприятие».

АГЗС ИП «Емашева» занимает наибольшую часть в структуре рынка АГЗС по Республике Тыва. Ежегодно растет спрос на газ как на топливо, поэтому предприятию необходимо увеличивать объемы поставки, для полного удовлетворения спроса на газовое топливо в рамках города Кызыла.

## **2.2 Анализ финансового состояния АГЗС ИП «Емашев»**

Финансовое состояние предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия величина активов и их структура постоянно изменяются. Характеристику об изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Ниже рассмотрим вертикально-горизонтальный анализ (приложение Г) на примере и автомобильной газозаправочной станции, находящейся по адресу ул. Магистральная д. 20, город Кызыл, Республика Тыва.

По результатам расчёта приложения Г можно сделать выводы о том, что внеоборотные активы в 2015 году имели прирост равный 42% по отношению к 2014 году и на 31% по отношению к 2015 году, что является положительной динамикой.

Также из приложения Г видно, что в 2016 валюта баланса увеличилась на 21,2% по отношению к 2014 году, а относительно предыдущего года выросла на 2%.

На это повлияло значительное увеличение основных средств в 2016 году на 41,99% по сравнению с 2014 годом и прирост. по отношению к 2015 году, соответственно. В 2015 году так же произошло увеличение прочих оборотных активов на 463 %. Запасы в 2016 году по отношению к 2014 году увеличились на 34,6 % , что может привести к замедлению оборачиваемости оборотного капитала и спаду активов предприятия. Однако, в 2015 году отмечается незначительная тенденция к уменьшению запасов. Финансовые вложения в 2016 году так же имеют тенденцию к увеличению.

Наблюдается негативная тенденция уменьшения денежных средств на протяжении всего периода. Денежные средства уменьшились на 81% в отчетном году меньше чем в 2014 году и на 88% меньше относительно 2015 года.

Общая стоимость имущества в 2016 по отношению к 2015 году, так же выросла на 2,36%.

На увеличение стоимости имущества в 2016 году повлияли такие факторы, как: рост основных средств на 31% и прочие оборотные активы, которые увеличились на 463%.

Негативно на стоимость имущества повлияли уменьшение денежных средств на 78% и снижение финансовых вложений на 39%.

Запасы в 2016 году по отношению к 2015 году, что позволяет значительно сократить расходы на их хранение. Структура активов компании в 2015 году изображена на рисунке 2.4.

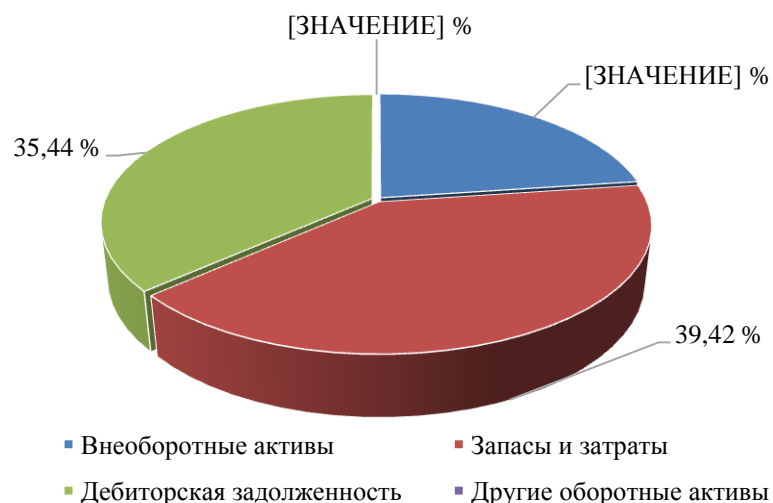


Рисунок 2.4 – Структура активов компании АГЗС ИП «Емашева» 2016 год

В структуре компании АГЗС ИП «Емашева» на 2016 год наибольшую долю занимают затраты и запасы 40,62%, далее идет дебиторская задолженность и внеоборотные активы, 36,52% и 22,84% соответственно. Незначительную часть в структуре активов представляют прочие оборотные активы 0,02%. Рассмотрев активы предприятия, проанализируем основные строки пассивов (приложение Д).

В пассиве баланса наблюдается уменьшение собственного капитала на 2 тыс. руб. по отношению к предыдущему, однако по сравнению с 2014 годом не произошло значительных изменений, что свидетельствует о негативной тенденции. Увеличение краткосрочных кредитов и займов в 2016 году по отношению к 2014 году произошло, за счет увеличения задолженности поставщикам и подрядчикам, по отношению с 2015 годом этот показатель снизился. Таким образом краткосрочные обязательства увеличились на 2,21% за прошедший год, а по сравнению с 2014 годом стали выше на 16,78%.

Из этого следует что, в результате оценки динамики балансовых показателей, можно выявить следующие тенденции состояния предприятия АГЗС ИП «Емашева». В анализируемом периоде предприятие имеет удовлетворительное финансовое положение, что связано с кризисом в нефтегазовой отрасли.

Далее рассмотрим ликвидность предприятия и его платежеспособность.



Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку платежеспособности организации, т.е. ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам за счет наличия готовых средств платежа (остатка денежных средств) и других ликвидных активов. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков [36].

Существуют следующие условия абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Посмотрим соблюдаются ли условия абсолютной ликвидности баланса в таблице

Баланс исследуемого предприятия, как на 2014 г., 2015, так и на 2016 г., не является абсолютно ликвидным.

Соблюдение первого неравенства системы в 2015 г., предусматривает покрытие кредиторской задолженности предприятия его денежными средствами. В конце 2015 г. не соблюдается первое неравенство, что означает недостаточность у предприятия наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) для погашения кредиторской задолженности.

Наблюдается не соблюдение второго неравенства системы, это говорит о том, что для данного предприятия невозможно покрытие краткосрочной задолженности за счет дебиторской задолженности. Анализируя второе неравенство получаем, что у предприятия много заемных средств и наблюдается небольшая тенденция к увеличению платежного недостатка быстрореализуемых активов. Следует отметить, что это обусловлено спецификой вида деятельности данного предприятия – оптовая и розничная реализация газа. Не имея в достаточном количестве собственных оборотных средств, предприятие вынуждено привлекать для оборота заемные средства. Однако следует отметить, что перспективная ликвидность, которую показывает третье неравенство, отражает некоторый платежный излишек. Выполнение четвертого неравенства свидетельствует о соблюдении одного из условий финансовой устойчивости - наличия у предприятия оборотных средств.

Проанализируем текущую ликвидность, она свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени, если выполняется соотношение:

$$(A1 + A2) - (П1 + П2) > 0.$$

Соотношение не выполняется, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

Перспективная ликвидность даёт прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей, положительным считается соотношение:

$(A3 - П3) > 0$ , то есть в будущем платежеспособность имеет положительную тенденцию.

Однако количественная и объективная оценка действительного уровня ликвидности организации может быть дана только на основе расчета системы относительных показателей ликвидности, которые представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Нормативные значения коэффициентов ликвидности

Коэффициенты	Степень платежеспособности			
	высокая	нормальная	низкая	неплатежеспособность
Текущей ликвидности	> 2,0	1,5-2,0	1,1-1,5	< 1,1
Быстрой ликвидности	> 1,6	1,2-1,6	0,8-1,2	< 0,8
Абсолютной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,2-0,5	< 0,2
Промежуточной ликвидности	> 0,8	0,77-0,8	0,75-0,77	< 0,75
Срочной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,25-0,5	< 0,25

По результатам расчета и анализа показателей получили следующие выводы: Коэффициент текущей ликвидности в 2015 году принимает значение 1,07 (при нормальном значении 1,5-2,5), что на 0,7 меньше, чем в предыдущем году. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности в отчетном году равен 0,52 (при нормальном значении 0,7-1), по отношению к базовому году показатель уменьшился на 0,08, а по сравнению с 2014 годом уменьшился на 0,03. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году принимает значение 0,03 (при нормальном значении 0,2-0,5). В течении анализируемого периода коэффициент имеет значительное снижение на 0,22.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что всего 3% краткосрочных долговых обязательств может быть покрыто за счет денежных средств. Предприятие не в состоянии отплатить немедленно обязательства за счет денежных средств, полученных от реализации ценных бумаг.

Также необходимо проанализировать относительные показатели финансовой устойчивости АГЗС ИП «Емашева» (таблица 2.4)

Таблица 2.4 - Относительные показатели финансовой устойчивости АГЗС ИП «Емашева»

Наименование показателя	2014	2015	2016	$\Delta$ 15/14	$\Delta$ 16/15	$\Delta$ 16/14
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	0,235	0,262	0,263	0,027	0,001	0,028
Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,765	0,738	0,737	-0,027	-0,001	-0,028
Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	0,236	0,262	0,263	0,027	0,001	0,028
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового ливериджа)	3,247	2,815	2,800	-0,433	-0,015	-0,448
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	0,130	0,211	0,104	0,081	-0,107	-0,026
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	0,130	0,211	0,104	0,081	-0,107	-0,026
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	1,724	1,745	1,375	0,021	-0,370	-0,350

Графические изменение коэффициентов по годам на предприятии АГЗС ИП «Емашева» представлены на рисунке 2.5



Рисунок 2.5 – Изменение показателей финансовой устойчивости на АГЗС ИП «Емашева» с 2014 по 2016 год.

На основе полученных данных можно сделать вывод о низкой степени финансовой устойчивости предприятия и негативных тенденций изменения ее зависимости от заемных источников финансирования.

Основные коэффициенты определяющие деловую активность в полном объеме представлены в приложении Е, Коэффициенты, которые непосредственно характеризуют оборачиваемость основного капитала, за

рассматриваемый период снизились, также снизился уровень фондоотдачи, что свидетельствует о неэффективном использовании основных фондов предприятия.

Показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств после подъема в 2014 году, в 2015 году снова снижаются, что свидетельствует о возможном недостаточном использовании резервов по ускорению оборачиваемости оборотных активов, несмотря на это, снижении продолжительности оборота и увеличении коэффициента оборачиваемости запасов говорит о рациональном использовании оборотных активов, увеличении оборачиваемости складских запасов и растущих продажах.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассматриваемый период повысились, одновременно значительно снизился период оборота, следовательно, это указывает на то, что уменьшается период погашения задолженности дебиторами. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности за рассматриваемый период снизился, так же, как и период оборота, следовательно, это отражает платежеспособность предприятия в краткосрочном периоде.

Снижение продолжительности операционного и финансового цикла является положительной тенденцией, поскольку сокращается потребность в оборотных средствах [37].

Ликвидность предприятия неизменна на протяжении всего периода, все коэффициенты ликвидности меньше нормативных значений. Предприятие не в состоянии отплатить немедленно обязательства за счет денежных средств.

Динамика анализируемых показателей по предприятию АГЗС ИП «Емашева» за рассматриваемый период свидетельствует о достаточном количестве неблагоприятных тенденций, предприятию необходим постоянный контроль за рациональным использованием ресурсов.

## 2.3 Анализ системы управления персоналом на предприятии АГЗС ИП «Емашев»

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов следует начать с изучения их структуры и укомплектованности предприятия необходимыми кадрами работников соответствующей специальности и квалификации. Рациональное использование рабочих кадров является неперенным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов [38].

Анализ состава и структуры персонала можно осуществить с помощью таблицы 2.5.

Таблица 2.5 - Обеспеченность предприятия АГЗС ИП «Емашев»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	План	Изменение, %		
					2016 / 2014	2016 / 2015	2016 / план
Всего	16	14	14	5	88%	100%	233%
в том числе;	-	-	-	-	-	-	-
Обслуживающий персонал	10	10	10	0	80%	100%	267%
служащие	6	4	4	0	100%	100%	300%
из них:	-	-	-	-	-	-	-
руководители	2	2	2	2	100%	100%	200%
специалисты	4	2	2	3	100%	100%	400%

Графически обеспеченность предприятия АГЗС ИП «Емашева» персоналом показана на рисунке 2.6.

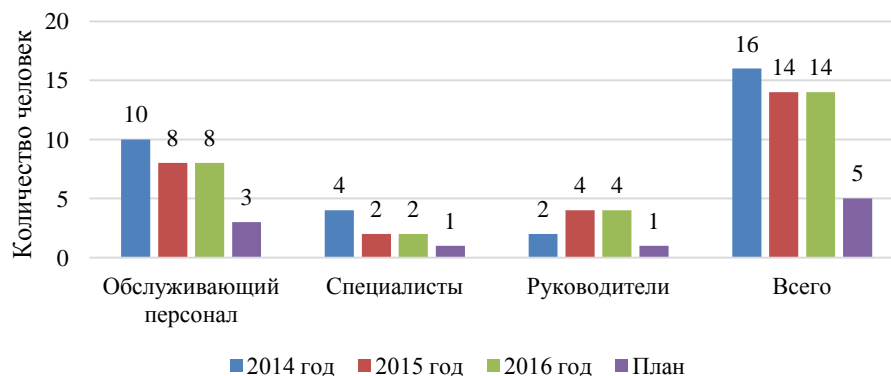


Рисунок 2.6 - Персонал предприятия АГЗС ИП «Емашева» 2014-2016 год

Из данных таблицы 2.5 видно, что численность персонала в отчетном году увеличилась против плана на 8 человек, а против предыдущих лет 2014-2015 года – на 2 и 0 человек соответственно и составила в относительном выражении 233 % против плана и 88 % 100% против показателей прошлых лет.

Рассмотрим в таблице 2.6 структуру персонала АГЗС ИП «Емашева».

Таблица 2.6 - Изменение структуры трудовых ресурсов АГЗС ИП «Емашева»

Категории персонала	Структура персонала							
	2014 год		2015 год		2016 год		план	
	число	доля	число	доля	число	доля	число	доля
Персонал, всего	16	100	14	100	14	100	5	100
В том числе:								
Обслуживающий персонал	10	62,5%	8	57,1%	8	57,1%	3	50%
руководители	2	12,5%	2	14,3%	2	14,3%	1	16,7%
специалисты	4	25%	4	28,6%	4	28,6%	1	16,7%

Наглядно структура трудовых ресурсов на предприятии АГЗС ИП «Емашева» показана на рисунке 2.7.

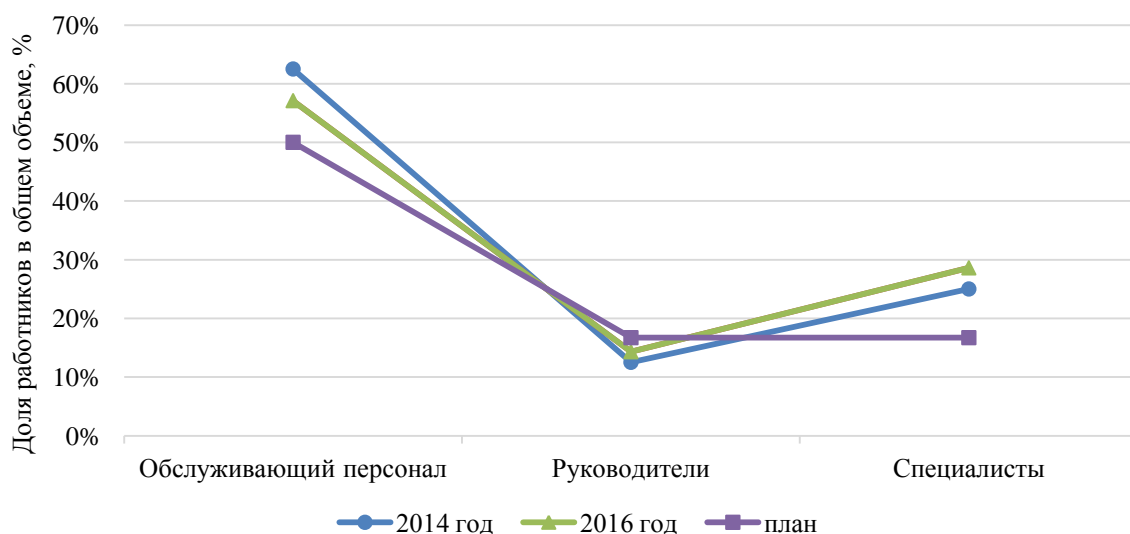


Рисунок 2.7 - Изменение структуры трудовых ресурсов АГЗС ИП «Емашева»

Наблюдается и уменьшение численности рабочих в отчетном году против 2014 г года на 12 человек (или на 37,5 %) и 2015 г на 10 человек (или на 42,8 %). В то же время произошедшее увеличение меньше запланированного на 4 человека или на 3,57 %.

Фактическое снижение удельного веса рабочих в общей численности персонала основного вида деятельности свидетельствует о снижении производственного потенциала анализируемого предприятия. Так, в 2016 году удельный вес рабочих больше по сравнению с планом на 7,1% и составил 57,1%, а по сравнению с 2015 годом - на 7,1%, с 2014 годом – на 12,5% [39].

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют также и о наметившейся тенденции к сокращению численности руководящего персонала. В 2016 году удельный вес руководителей составил 14,3%, что на 2,4% больше чем в 2015 году.

Анализ кадрового потенциала предприятия осуществлялся на основе проведения анкетирования персонала при проведении диагностики эффективности системы управления персоналом. Состав персонала по половому признаку отражен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Состав персонала предприятия по полу АГЗС ИП «Емашева»

Год	Мужчины	Женщины
2014	75%	25%
2015	64,29%	35,71%
2016	57,14%	42,86%

Структура персонала по полу свидетельствует, что наблюдается превышение мужского пола над женским. Причем за анализируемый период снижается доля мужской категории с 75% до 57,14%, а количество женщин наоборот возросло с 25% до 42,86%. Но на конец исследуемого периода тенденция превышения сохранилась, это связана с деятельностью исследуемого предприятия [40]. Рассмотрим структуру персонала по возрасту в таблице 2.8.

Таблица 2.8. - Структура персонала по возрасту АГЗС ИП «Емашева»

Год	Возраст					
	до 20 лет	20-25 лет	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	более 40 лет
2014	0,00%	32%	39%	18%	5%	6%
2015	0,00%	33%	39%	22%	3%	3%
2016	0,00%	34,00%	40,00%	19,00%	4,00%	3,00%

Возрастной состав персонала согласно данным таблицы 2.8. АГЗС ИП «Емашева» достаточно молодой, сотрудники до 40 лет составляют около 70% от общего числа и только чуть более 30% сотрудников в возрасте более 40 лет.



Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями [41].

Качественный состав персонала АГЗС ИП «Емашева» характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Образовательный уровень работников АГЗС ИП «Емашева» за 2017 год

Образовательный уровень	Число работников, чел.	Удельный вес в общем числе, %
Высшее образование	3	60%
Средне-техническое	2	40%
Итого	5	100%

Согласно данным таблицы 2.9 образовательный уровень работников АГЗС ИП «Емашева» достаточно высок — 60% имеют высшее образование, незаконченное высшее образование – 0%, а 40% — средне-техническое (колледж, техникум).

Причем у 20% сотрудников — финансово-экономическое образование, 60% — техническое, 20% — гуманитарное.

Стаж работы в торговых предприятиях имеют 40% сотрудников, 40% — в промышленных предприятиях, 20% — в других учреждениях.

Показатель движения рабочей силы по предприятию выражает также коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода [42].

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 2.10.  
Таблица 2.10 - Движение рабочей силы АГЗС ИП «Емашева»

Показатели	2014	2015	2016
Принято на предприятие	2	0	0
Выбыло с предприятия	2	0	0
В том числе:			

## Окончание таблицы 2.10

Показатели	2014	2015	2016
на учебу	0	0	0
в Вооруженные Силы	1	0	0
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	1	0	0
по собственному желанию	0	0	0
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Среднесписочная численность работающих	16	14	14
Коэффициенты оборота:			
по приему	0,16	0,14	0,34
по выбытию	0,19	0,17	0,28
Коэффициент текучести	0,07	0,04	0,07

Из данных таблицы 2.10 видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2016 году несколько выше, чем в 2015 году, и такой же как в 2014 году.

В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести и разработать мероприятия по его снижению на перспективу и довести до оптимальной величины, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы предприятия.

Также тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь с таким социальным злом, как пьянство, хищение и т.п.

Показатели обеспеченности предприятия работниками, еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут быть факторами, непосредственно влияющими на объем выпускаемой продукции.

Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия [43].

В процессе анализа использования рабочего времени на предприятии следует изучить уровень их выполнения, установить целесообразность выполнения отдельных видов работ, выявить потери рабочего времени,

установить их причины, наметить пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени и разработать необходимые мероприятия.

Так, например, в среднем для заправки автомобиля необходимо затратить от 6 до 10 минут, что при проходимости примерно 150 машин будет равняться, 20 часам рабочего времени, с учетом непосредственной оплаты покупателем топлива. Но мы не учитываем ночное время с 23:30 и до 6:30, когда проходимость равна 0 или единична. Рассчитаем использование рабочего времени в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Использование рабочего времени на АГЗС ИП «Емашева»

Показатель	Условное обозначение	2014	2015	2016	Изменение 2015 / 2014	Изменение 2016 / 2014
1	2	3	4	5	6	7
1.Среднесписочная численность работников, чел.	Ч	10	8	8	-2	-2
2.Время, отработанное всеми работниками, тыс. ч	$T_1$	2158,70	2180,75	2205	22,05	46,31
3.В том числе сверхурочно отработанное время, ч	$T_c$	458,17	462,85	468	4,68	9,83
4.Отработано тыс. чел.-дней всеми рабочими	$D_H$	3083,85	2492,28	2520	-591,57	-563,85
5.Время, отработанное одним работником, ч	$T_{рч} = T_1 / Ч$	215,87	272,59	275,63	56,72	59,76
6.Количество дней, отработанных одним рабочим	$D_{рн} = D_H / Ч$	308,39	311,54	315	3,15	6,62
7.Средняя продолжительность рабочего дня, ч	$T_{см} = T_1 / D_H$	7	7	7	0	0

Из таблицы 2.11 видно, что при 7 дневной рабочей неделе происходит переработка обслуживающего персонала, примерно на 9 часов, что обусловлено большим потоком клиентов и невозможностью быстро их обслужить. Следовательно, необходимо либо увеличить штат сотрудников, либо уменьшить время обслуживания до 4-5 минут.

Система управления персоналом должна создавать возможность членам организации эффективно работать совместно для достижения её целей [44].

По результатам проведённого анализа численности трудовых ресурсов АГЗС ИП «Емашева» выявлено что производительное использование труда рабочих заправщиков и операторов выше нормативной производительности, следовательно, персонал не справляется. Необходимо сократить время

обслуживания и заправки покупателя.

Следует провести разработку системы оптимизации численности персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре, что довольно сложная задача. Дело в том, что не все в компании осознают необходимость введения системы оптимизации, отвечающей современным требованиям. Это отчетливо заметно при подсчете использования рабочего времени рабочими предприятия.

В связи с этим наиболее действенным стимулом к разработке и внедрению новой системы оптимизации численности персонала является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов АГЗС ИП «Емашева». В связи с этим в дипломном проекте для повышения эффективности работы АГЗС разработаны следующие мероприятия:

- необходимо разработать систему оптимизации трудовых ресурсов на АГЗС ИП «Емашева»;
- определить технологию внедрения автоматизации на АГЗС ИП «Емашева»;
- рассчитать экономическую эффективность от внедрения автоматизации для АГЗС ИП «Емашева».

### **3 Экономическая эффективность инновационного подхода к оптимизации численности персонала АГЗС ИП «Емашев»**

#### **3.1 Разработка системы оптимизации трудовых ресурсов на АГЗС ИП «Емашев»**

Опыт прошлых лет привел к тому, что компании, планирующие оптимизацию численности персонала в этом году, активно применяют методы нормирования, анализа бизнес-процессов и планируют добиться сокращения численности персонала через упрощение структур компаний, оптимизацию бизнес-процессов, удаление дублирующихся функций и снижение бюрократизации при принятии решений. Компании более активно начали задумываться о выводе административных функций, в том числе HR, на аутсорсинг и/или о создании единых центров обслуживания как способе оптимизации затрат на персонал. Использование более дешевой рабочей силы в регионах может стимулировать этот процесс в тех компаниях, которые еще не вывели или не централизовали, например, функцию кадрового администрирования и расчета заработной платы [45].

Разработка системы оптимизации трудовых ресурсов происходит следующим образом. Проводится анализ доходной и расходной частей компании в части персонала. Идет постановка целей, перепроектирование оргструктуры (анализ должностей). Мотивация – личная эффективность, реорганизация системы премирования. Подбор персонала. Сокращения – масштабы зависят от отрасли в которой работает компания, и стратегических целей компании. Корпоративная культура в целом: акцент на проекты, которые возможно реализовать за счет внутреннего потенциала сотрудников.

Графически основные пути оптимизации численности персонала отражены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Этапы оптимизации численности персонала

То есть, для того чтобы оптимизировать численность сотрудников на предприятии, в 72% случаев компании анализируют бизнес-процесс предприятия, чтобы сократить затраты, 45% заранее планируют подбор сотрудников на смену ушедшим, 32 % прибегают к замене неэффективных работников и, наконец 32% компаний сокращают численность персонала. Так как не всегда возможно сократить затраты, найти достойный квалифицированный персонал и заранее спланировать уход сотрудника, необходимо прибегать к непосредственному сокращению ненужных штатных единиц.

Если же говорить о приоритетных путях повышения эффективности и оптимизации численности персонала, то можно прийти к следующим результатам, показанным на рисунке 3.2.

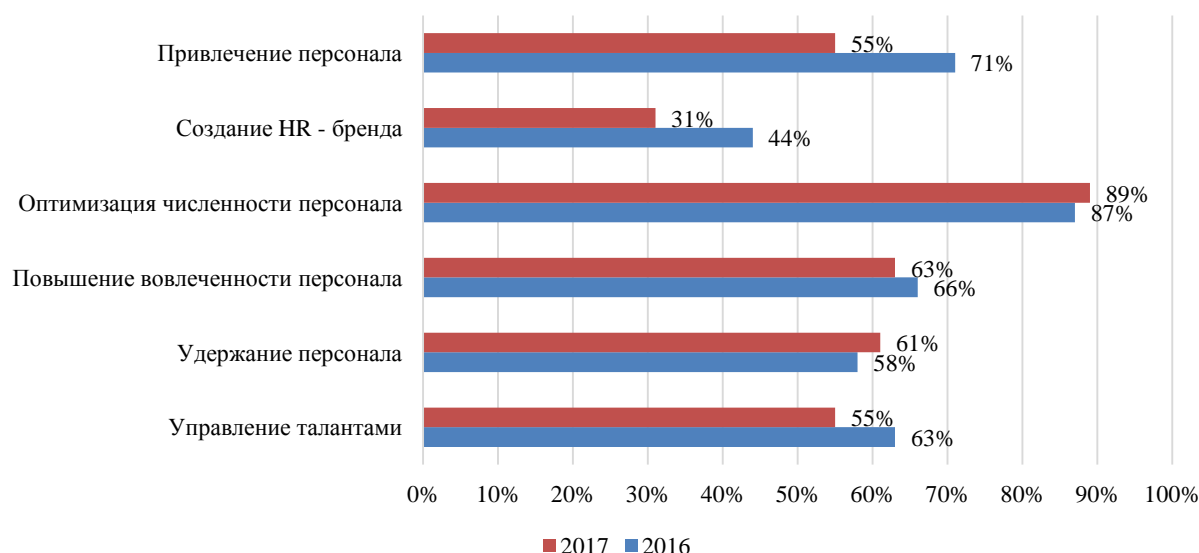


Рисунок 3.2- Приоритеты в работе с персоналом

Исходя из опроса, результаты которого приведены в рисунке 16, оптимизация численности персонала держит прочную позицию в лидерстве как в 2016, так и в 2017 году. Также можно сделать вывод о том, что на современном этапе одним из наиболее распространенных путей повышения эффективности персонала, является его оптимизация, она на 26% более востребована, чем такой метод воздействия как повышение вовлеченности персонала [46].

Основываясь на данных исследованиях, можно составить план действий компании:

- необходимо трезво оценить минимальные и возможные объемы реализации на ближайшие 5 лет;
- наметить перспективные направления, которые нужно будет занять при появлении первых признаков ослабления спада;
- наметить продукты и услуги, которые пойдут на замену доспадным.

Определить главные критерии поведения основных покупателей в период спада. Принять принципиальные решения по управлению деньгами. Например, на период спада: а. Лучше платить сверхурочные, чем оплачивать простои. Минимизация продуктивного персонала из расчета его полной занятости, без резервов; б. Минимизация постоянных затрат. Максимальное увеличение доли

переменных;

- определить необходимый объем персонала и основных средств на период спада;
- определить список действий и результатов этих действий, которые должны совершать и достигать сотрудники ежеквартально, еженедельно, ежедневно.

Рассмотрим основные обязанности каждой категории работников на АГЗС.

Профессия Оператор заправочной станции (АГЗС). Оператор АГЗС – ответственная работа с множеством обязанностей. Этой профессии свойственна большая текучка кадров, в связи с этим найти работу по данной специальности не составит труда.

Оператор АЗС контролирует стабильную работу всей заправочной станции и отвечает за её безопасность, отвечает за прием и поставку нефтепродуктов на станцию. Оператор АГЗС работает на самой станции за кассовым аппаратом, заполняет документы и занимается всей бумажной работой станции, но также в случае аварийных ситуаций он должен уметь справиться с проблемами на станции самостоятельно. В случае аварии на АЗС, он также обязан предоставить первую помощь пострадавшим людям.

Должностные обязанности:

- оперативная работа и помощь на станции при возникновении аварийных ситуаций;
- обеспечение безопасного хранения нефтепродуктов;
- контроль получения/отправки нефтепродуктов;
- заполнение и составление учетно-отчетных документаций;
- обслуживание клиентов АГЗС.

Оператор АГЗС весь рабочий день находится на заправочной станции. Работа включает в себя не только оформление документов, но и физическую работу на самой станции. Работа в основном не тяжёлая, но постоянная в



течение всего рабочего дня [47].

Расписание рабочего дня представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Распорядок дня оператора-кассира АГЗС ИП «Емашева»

С	До	Действия	Затрачено
5:45	5:49	Получение под роспись у руководителя предприятия все необходимое для работы	0 ч 4 мин.
5:50	5:59	Убедиться в наличии исправности оборудования, материалов, инструмента (в том числе кассовой ленты сменных отчётных бланков и т.п.)	0 ч 9 мин.
6:00	6:19	Принять имеющийся в ёмкостях на данный момент товар (бензин), фиксируя в сменном отчёте уровень в ёмкостях и показания счётчиков	0 ч. 19 мин.
6:20	6:29	Принять денежные средства, имеющиеся в кассе, указав сумму в кассовой книге	0 ч. 9 мин.
6:30	11:35	Бесперебойный отпуск товара (газа) потребителям	5 ч. 05 мин.
11:36	12:16	Принятие поступающее топливо (раз в месяц)	0 ч. 40 мин.
12:17	12:27	Денежные средства передают инкассаторам согласно правилам инкассации	0 ч. 10 мин.
12:28	12:35	Передача смены согласно инструкции	0 ч. 7 мин.

Профессия Автозаправщик. Автозаправщик - сотрудник автозаправочной станции (АЗС), заправляющий автомобили клиентов топливом.

Автозаправщик выполняет следующие функции: заправка автомобилей, уход за оборудованием и поддержание чистоты на территории автозаправки, общение с посетителями.

Должностные обязанности:

- заправка автомобилей;
- уборка территории.

Заправщик должен разбираться в марках топлива, уметь пользоваться оборудованием заправочной станции, а также противопожарным оборудованием [48].

Распорядок дня автозаправщика отражен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Распорядок дня автозаправщика АГЗС ИП «Емашева»

С	До	Действия	Затрачено
5:45	5:50	Получить задание на проведение работ.	0 ч 5 мин.
5:51	6:01	Надеть спецодежду, застегнуть рукава, заправить одежду таким образом, чтобы не было свисающих концов, волосы заправить под головной убор	0 ч 10 мин.
6:02	6:22	Проверить наличие и надежность заземления раздаточных колонок и пистолетов, исправность электропроводки	0 ч. 20 мин.
6:23	6:29	Убедиться в наличии и исправности средств пожаротушения	0 ч. 6 мин.

### Окончание таблицы 3.2

С	До	Действия	Затрачено
6:30	11:53	Отпуск товара (газа) в газовый баллон потребителям	5 ч. 23 мин.
11:54	12:34	Принятие поступающее топливо (раз в месяц)	0 ч. 40 мин.
12:35	12:45	Передача смены согласно инструкции	0 ч. 10 мин.

Профессия Бухгалтер. Бухгалтер - это один из главнейших людей на предприятии, ведь именно он рассчитывает, а также часто и выплачивает заработную плату сотрудникам.

Должностные обязанности:

- ведение бухгалтерского учета в полном объеме (начисление заработной платы, начисление налогов, расчет отпусков, сдача отчетности и т.д.)
- подготовка и сдача отчетности в налоговую, фонд социальной защиты населения, соцстрах, статистику.
- составление справок различных видов
- выписка счетов и актов выполненных работ
- работа с 1С [49].

Рабочий день бухгалтера отражен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Распорядок дня бухгалтера АГЗС ИП «Емашева»

С	До	Действия	Затрачено
9:00	9:40	Работа с клиент-банком	0 ч 40 мин.
9:41	10:00	Телефонные переговоры с должниками (дебиторами)	0 ч 29 мин.
11:30	11:50	Перерыв	0 ч. 20 мин.
11:51	12:50	Совещание у директора	0 ч. 59 мин.
12:50	13:50	Обед	1 ч. 00 мин.
14:01	14:20	Телефонные переговоры с поставщиком, проверка счет-фактур	0 ч. 19 мин.
14:21	15:00	Работа с электронной почтой	0 ч. 39 мин.
15:01	16:00	Работа с первичными документами, прием и обработка авансовых отчетов	0 ч. 59 мин.
16:01	16:31	Перерыв	0 ч. 30 мин.
16:32	17:12	Работа с первичными документами, обработка товарных отчетов	0 ч. 40 мин.
17:01	18:00	Планирование завтрашних платежей	-

Из таблицы 3.3 видно, что при расчёте рабочего времени бухгалтера было выявлено, что выполнение всех обязанностей бухгалтера подразумевает частичную занятость. Так как при нормативной рабочей неделе в 40 часов, выходит, что бухгалтер тратит на выполнение своих обязанностей – 28,75 часов в неделю, следовательно, необходимо перевести бухгалтера на 0,7 ставки.

При проведенном анализе численности персонала на предприятии АГЗС ИП «Емашева» были выявлены следующие проблемы. Во-первых, переработка обслуживающего персонала, который вместо 40 часовой недели по факту отрабатывает 49 часов. Во-вторых, было выявлено, что бухгалтер имеет вместо 40 часовой рабочей недели всего 28 часов отработанных, следовательно, нерациональное использование рабочего времени сотрудника. Чтобы сделать заправку наиболее привлекательной для клиентов, без длинных очередей и утомительного ожидания, необходимо провести автоматизацию АГЗС.

### **3.2 Технология внедрения автоматизации на АГЗС ИП «Емашев»**

Для оптимизации персонала, АГЗС ИП «Емашев» должна сосредоточить внимание на изменениях рыночных условий, наблюдать за изменениями цен на продукцию, непрерывно мониторить уровень стоимости производства и продаж, а также проводить гибкую и взвешенную политику ассортимента в области производства и реализации продукции.

Показатель рентабельности для различных типов производства является обобщающим и показывает их экономический уровень эффективности. Достаточный уровень рентабельности говорит об уровне доходности предприятия, его прибыльности. В связи с этим, повышение прибыльности предприятия является важнейшим направлением деятельности оптимизирования затрат и увеличения дохода.

Для повышения прибыли на предприятии АГЗС ИП «Емашев» можно разработать мероприятия по внедрению нового вида услуг - реализацию продукции через автоматизированные АГЗС.

Так как имеется объект, а именно АГЗС на котором есть все необходимое оборудование, то внедрение дополнительного оборудования и реконструкция АГЗС до ААГЗС будет происходить с наименьшими затратами [50].

Автоматическая АГЗС (ААГЗС) – осуществляет работу полностью в автоматическом режиме и обладает рядом экономических преимуществ по

сравнению с традиционными АГЗС, а именно позволяет:

- минимизировать срок установки и ввода в эксплуатацию ААГЗС;
- максимально уменьшить срок окупаемости вложенных средств;
- принимать наличные, талоны и безналичные платежи Международных Платежных Систем – Visa, MasterCard;
- принимать корпоративные или топливные карты;
- экономить на площади установки АГЗС, ввиду отсутствия операторской и подсобных помещений;
- в автоматическом режиме осуществлять заказ газа [51].

Наглядный 3D-макет ААГЗС изображен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - 3D-макет автоматизированной АГЗС

Комплекс автоматизированного управления работой АГЗС, ГНС, ГНП и других предприятий газового хозяйства был создан в результате более чем 30-летнего наблюдения и изучения потребностей таких предприятий. В результате была создана уникальная в своем роде система автоматического управления, которая максимально соответствует реальным потребностям и обладает

необходимой и достаточной гибкостью.

Разработанный комплекс предназначен для ведения автоматического учета и контроля работы автомобильных заправочных станций, станций наполнения баллонов СУГ и других газораспределяющих объектах. Более того, комплекс позволяет организовать собственную платежную систему продажи пропан-бутана по пластиковым картам.

Итак, перечислим основные функциональные возможности автоматической системы:

- удаленное управление топливно-раздаточными колонками производства FAS, так же имеется возможность настроить управление колонками других производителей, в случае если они поддерживают стандарт ER 4.

- формирование фискальных чеков при продаже газа потребителям.

- формирование подробных оперативных отчетов о работе вашей АГЗС или ГНС.

- ведение автоматического учета о количестве СУГ, при поступлении в резервуары.

- информация об остатке СУГ в резервуарах.

- отображение актуальной информации о состоянии резервуарного парка в реальном времени.

- возможность автоматического формирования суточных отчетов по работе операторов АГЗС или ГНС.

- отправка всех отчетов в офис компании посредством современных средств коммуникации.

Стоит отметить достоинства заправочных колонок, которые оснащены электронным блоком учета и имеют возможность отсылать данные учета на центральный компьютер управления. Наиболее интересным по функциональным возможностям, является центральный компьютер АГЗС (ГНС). Собирая оперативную информацию в реальном времени, он позволяет по заранее вложенным схемам управления оперативно координировать работу

всей газонаполнительной станции одним оператором. Так оператор, сидя на рабочем месте, имеет возможность послать управляющие команды на щит автоматики, открыть/закрыть шаровые краны (оснащаются электроприводом). Управление насосными агрегатами производит автоматическая система в зависимости от выбранного сценария работы, например, это могут быть наполнение/опорожнение резервуаров газового хранилища во взаимодействии с железнодорожной эстакадой и постами наполнения газовозов.

Так же комплекс осуществляет автоматическое управление насосно-компрессорным оборудованием. Т.е. ваше оборудование включается и отключается автоматически в соответствии со схемой трубопроводов и установленных значений давления на входе и выходе компрессорного агрегата.

Давление может автоматически контролироваться системой в следующих узлах и блоках:

Во всем резервуарном парке — давление контролируется на каждой емкости и на каждом технологическом участке газопровода.

Так же автоматический комплекс управления фиксирует основные технические показания — уровень наполнения емкостей, давление, плотность и температуру пропан-бутана. Так же есть возможность фиксирования наличия конденсата в емкостях.

Для того чтобы провести основные преобразования АГЗС до ААГЗС будет приобретено следующее оборудование:

- платежный терминал двухсторонний FlexPay B2B;
- специализированные ТРК (2 шт);
- резервуар для сбора аварийных проливов ;
- двухстоичный навес облицованный композитным материалом в цвет бренда;
- технологическое оборудование;
- пункт управления;
- видеонаблюдение.

При этом платежный терминал подразумевает что АГЗС сможет функционировать круглосуточно, причем как в операторном, так и в безоperatorном режиме. Следовательно, АГЗС не упустит клиентов ни в праздничные и выходные дни, ни в ночное время. Соответственно повышается уровень удовлетворенности своих клиентов сервисом. Существенно увеличивается пропускная способность станции, покупатели точно будут довольны тем, что им не приходится терять время в очереди в кассу [52].

Автоматизация процесса заправки упрощается, так как клиенты предпочитают не покидать машину, если в ней сидят дети или лежат ценные вещи. Терминалы в полной мере решают эту проблему.

Автоматизация АГЗС позволяет снизить операционные расходы. Так, например, заправки в отдаленной сельской местности станут более прибыльными, если расходы уменьшатся. Добиться этого можно как раз продажей топлива через автоматизированные системы.

Предлагаемые автоматы самообслуживания для АГЗС идеально подходят для разных бизнес-моделей — и для одиночных газовых автозаправочных станций и для крупных сетей [53].

Используя эти современные системы, заправка сможет:

- повысить доходность даже изначально нерентабельной АЗС;
- уменьшить очереди на топливораздаточных колонках;
- превратить заправку в круглосуточную, функционирующую ночью без оператора;
- также мы привлекаем дополнительную прибыль от рекламы на экранах платежных терминалов.

Наличие автоматической АГЗС, позволяет полностью отказаться от собственной нефтебазы, как промежуточного транспортного звена, и производить доставку топлива, напрямую на ведомственную АГЗС или собственный топливозаправщик. Исключаются промежуточные этапы отгрузки и, следовательно, потери топлива на данных этапах. Нет необходимости держать персонал АЗС - пресекаются факты хищения ГСМ. В итоге,

предприятие оплачивает только, то количество топлива, которое попадает в бак техники. Применение автоматической АЗС полностью экономически оправдано - в среднем расходы на ГСМ сокращаются на 15-20% в годовом исчислении.

Автоматическая АГЗС полностью отвечает всем нормам НПБ 111-98, при производстве будут использоваться самые современные технологии и материалы. Производственные мощности предприятия позволяют изготовить и смонтировать станцию в течении 60 рабочих дней [54].

### **3.3 Расчет экономической эффективности внедрения системы оптимизации труда на АГЗС ИП «Емашев»**

Предприятие АГЗС ИП «Емашев» предоставляет к реализации два вида топлива, удовлетворяющих различным требованиям в различных условиях применения (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Виды отпускаемой продукции АГЗС ИП «Емашева»

Вид топлива	Цена на топливо, руб
Пропан-бутан	19,50
Метан	17,50

Учитывая необходимость комплексной отладки всей технологической цепочки, а так же логистики, предусматривается, что в первом году внедрения автоматизации АГЗС годовой объем продаж составит 1191,05 т, что оставляет 88,5% от проектных показателей, во втором году предприятие перейдет на полное выполнение плана продаж и далее планируется ежегодное увеличение уровня продаж на 15 % за счет увеличения парка автотранспортных средств в регионе, и того что большинство начинают переходить на газ в связи с повышением цен на бензин. А также на данное топливо перейдут те, кто равнодушен к экологии, так как исследования отмечают экологичность газовых выхлопов [55]. Горизонт планирования составляет 5 лет, расчет представлен в таблице 3.4.



Таблица 3.4 – Производственная программа АГЗС ИП «Емашева» за 2016 – 2020 год.

Вид топлива	2016	2017	2018	2019	2020
Пропан-бутан, т.	595,53	672,37	773,23	889,21	1022,59
Метан, т.	595,53	672,37	773,23	889,21	1022,59
Всего, т.	1191,05	1344,74	1546,45	1778,42	2045,18

Далее рассчитаем объем выручки в прогнозных ценах, учитывая ежегодный - средний прирост 7,6 % [56]. Все произведенные расчёты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет суммы выручки в прогнозных ценах АГЗС ИП «Емашева»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Объем реализации, тн	595,53	672,37	773,23	889,21	1022,59
Пропан-бутан, руб./л.	18,1	19,5	20,98	22,58	24,29
Метан, руб./л.	16,3	17,5	18,83	20,26	21,80
Цена реализации ПБ, руб.	20480277	22064387	23741280	25545617	27487084
Цена реализации М, руб.	18443564	19801373	21306277	22925554	24667896
Выручка от реализации, руб.	38926487	41868485	45050388	48474122	52158069

Необходимое для модернизации оборудование, его наименование и количество показано в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Потребность в оборудовании АГЗС ИП «Емашева»

Наименование и вид оборудования	Ед. изм	Кол- во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Платежный терминал двухсторонний FlexPay B2B	шт.	2	595 000	1 190 000
Пневматическое управление АГЗС	шт.	1	255 000	255 000
Программное обеспечение «GasKit v7.7» терминал	шт.	1	55 000	55 000
Программный комплекс «Единый диспетчерский центр»	шт.	1	90 000	90 000
Специализированные автоматические ТРК	шт.	2	677 950	1 355 900
Резервуар для сбора аварийных проливов	шт.	2	120000	240 000
Итого:	-	-	-	3 185 900

При переходе АГЗС на полную автоматизацию, предприятие отказалось от следующих штатных единиц:

- заправщик;
- кассир-оператор;
- уборщица;
- охранник.

Также предприятие перевело бухгалтера с полной ставки 1 до ставки 0,7.

Поскольку сократился весь обслуживающий штат работников, можно предоставлять помещение подсобное в аренду для продажи сопутствующего товара и снеков. Цены на аренду торгового помещения в республике Тыва колеблются от 20 до 10 тысяч рублей на помещения от 30 кв. м. до 50 кв.м. Возьмем среднее значение в 15 тысяч рублей в месяц. Ежегодно прибыль от сдачи подсобных помещений составит 180 тысяч рублей.

Потребность в персонале на автоматизированной АГЗС приведена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Потребность в персонале и заработной плате АГЗС ИП «Емашева»

Категории работников	Численность персонала		Зароботная плата в месяц, руб.		ФОТ в год, руб.	
	базовый	плановый	базовый	плановый	базовый	плановый
Директор	1	1	60000	60000	720000	720000
Бухгалтер	0,7	1	30000	30000	360000	360000
Заправщик	3	-	15000	-	540000	-
Слесарь-наладчик	-	3	-	15000	-	540000
Кассир-оператор	3	-	20000	-	720000	-
Уборщица	3	-	8000	-	288000	-
Клининговая компания	-	Аутсорсинг	-	6000	-	72000
охранник	3	-	10000	-	360000	-
Итого	14	5	249000	105000	2988000	1584000

Из таблицы видно, что базовый вариант подразумевает 14 рабочих в штате, а в плановом 5, что позволяет предприятию сэкономить 1 404 000рублей в год.

Затраты на персонал и страховые взносы в плановом периоде указаны в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Расчет отчислений с заработной платы персонала АГЗС ИП «Емашева»

Категории работников	Сумма з/п, руб.	Страховые взносы, %	Сумма платежа, руб.
Директор	720000	30,2	217440
Бухгалтер	252000		76104
Слесарь-наладчик	540000		163080
Итого	1620000		456624

Ниже представлен расчёт стоимости производственных запасов для формирования прироста оборотных средств (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Расчет стоимости производственных запасов для формирования прироста оборотных средств предприятия АГЗС ИП «Емашева»

Материальные Затраты	Потребность, л./сут.	Цена, руб./л.	Норма запаса, дни	Норма текущего запаса, руб.	Норматив страхового запаса, руб.	Производственный запас, руб.
Пропан-бутан, руб./л.	3100	9,5	3	88350	28500	116850
Метан, руб./л.	3100	7,5	3	69750	22500	92250
Итого	6200	-	-	158100	51000	209100

Также произведем расчёт ликвидационную стоимость таких объектов как: резервуар для сбора аварийных проливов и специализированные автоматические ТРК. (Таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Расчет чистой ликвидационной стоимости объекта, руб. АГЗС ИП «Емашева»

Показатель	Машины, оборудование
Рыночная стоимость оборудования через 10 лет	1 595 900
Затраты на приобретение в начале жизненного цикла	1 595 900
Начислено амортизации	797 950
Остаточная стоимость на шаге ликвидации	797 950
Затраты на ликвидацию	95000
Операционный доход (убыток)	702 950
Чистая ликвидационная стоимость в текущих ценах	702 950

Расчет чистой ликвидационной стоимости объекта выполнен в текущих ценах.

В структуре издержек стоимость топлива для продажи занимает самый большой удельный вес. Поэтому расчет затрат по этой статье себестоимости произведен подробно. Также проведем расчёт косвенных затрат, а именно, затрат на освещение участка АГЗС (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Расходы на освещение участка АГЗС ИП «Емашева»

Площадь участка, кв.м.	Зима э/э, ч/сут.	Лето э/э, ч/сут.	Зима э/э, дни	Лето э/э, дни	Зима всего, руб.	Лето всего, руб.
2 246	16	6	213	152	79999,45	72959,50

Остальные элементы затрат в структуре себестоимости продукции цеха рассчитаны по стандартным нормативным требованиям и в расчете на 5 лет работы предприятия выглядят следующим образом (Таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Калькуляция себестоимости

Элемент затрат	2016	2017	2018	2019	2020
Материальные затраты	19235619	23368084,88	28915836,51	35780275,02	44274447,37
Затраты на оплату труда	1620000	1620000	1620000	1620000	1620000
Страховые взносы, 30,2%	489240	489240	489240	489240	489240
Уличное освещение	152959	172843,67	195313,3471	220704,0822	249395,6129
Амортизация	477590	477590	477590	477590	477590
Прочие расходы	318590	318590	318590	318590	318590
Итого затрат	22141039	26273504,88	31821256,51	38685695,02	47179867,37

Финансирование проекта будет происходить за счет заемных средств, поэтому компания берёт кредит размером в 2 миллиона рублей срок погашения, которого будет составлять 5 лет. Необходимый кредит предоставляется банком «Сбербанк», название предложения - «Бизнес-Инвест». Преимущества данного кредита:

- отсутствие комиссий за выдачу и досрочное погашение кредита;
- возможность предоставления денежных средств под залог только товарно-материальных запасов;
- финансирование на расширение бизнеса, или осуществление инвестиционных проектов;
- длительные сроки кредитования;
- отсрочка погашения основного долга;
- возможность выдачи частично необеспеченных кредитов.

Годовая ставка по кредиту 17,52%, следовательно, ежемесячная ставка будет составлять 1,4%. При расчёте принят аннуитетный метод платежа [57]. График погашения кредита отображен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – График погашения кредита, тыс. руб.

Показатель	0 -год	1-год	2-год	3-год	4-год	5-год	Итого
Величина кредита	+2000000						+2000000
Погашение кредита	-	-274113,13	-326188,14	-388156,16	-461896,59	-549645,96	-2000000
Выплата процентов	-	-329079,62	-277004,63	-215036,64	-141296,18	-53546,79	-1015963,9
Итого затрат	-	-603193	-603193	-603193	-603193	-603193	-3015963,8

Полученные расчетные данные по издержкам производства продукции

ложатся в основу формирования финансового плана организации.

По организационному плану проектом предусматривается:

- длительность смены 24 часа;
- 365 рабочих дней в году;
- ремонт и обслуживание оборудования выполняются собственными силами.

Для расчета риска из-за потерь прибыли (падение рентабельности) используются статистические методы [58]. Аналитическим данными являются показатели среднеотраслевой рентабельности за предшествующие пять лет.

С тем, чтобы определить, насколько рискован запланированный проект, производятся расчеты в следующей последовательности:

Во-первых, определяется средневзвешенная рентабельность через вероятности. Среднеотраслевая рентабельность составила за ряд лет –16,85%, 34,20%, 21,96%, 22,55%, 20,83%. Планируемый уровень рентабельности – 27,45% в среднем.

Во-вторых, определим среднюю рентабельность. Средняя рентабельность находится как сумма среднеотраслевой рентабельности за ряд лет (значения которых представлены выше), умноженная на коэффициент 0,2, в итоге средневзвешенная рентабельность составляет 23,28%.

Далее определяется дисперсия, как сумму произведений всех квадратов разниц между средней и фактической их величиной на соответствующую величину вероятности данного события, а именно дисперсия после всех произведенных расчётов будет равна 33,76.

Далее проанализируем финансово-экономические риски, представленные в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Финансово-экономические риски

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль	Вероятность
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен	низкая
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса	низкая
Снижение цен конкурентов	Снижение цен	средняя

### Окончание таблицы 3.14

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль	Вероятность
Увеличение производства конкурентов у	Падение продаж или снижение цен	низкая
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли	высокая
Платежеспособность потребителей	Падение продаж	средняя
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен	средняя
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен	высокая
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов	низкая

Находим стандартное отклонение:

Стандартное отклонение

Уровень риска проекта составляет  $\pm 5,8\%$ . Среднеотраслевая величина рентабельности составила  $27,45\%$ , по оптимистическому прогнозу можно ожидать уровень рентабельности –  $33,25\%$ , а по пессимистическому –  $21,65\%$ .

Из этого можно сделать вывод, что проект умеренно рискован, т.к. планируемая рентабельность составила  $27,45\%$  [59].

Далее рассмотрим финансовый план. Целью разработки финансового плана является определение эффективности производства и продаж продукции.

Финансовый план инвестиционного проекта отражает динамику поступления и расходования денежных средств фирмы при поэтапном (помесячном) наращивании мощности производства и реализации [60].

Стоимость пусконаладочных работ оценена уже включена в первоначальную стоимость основных средств.

Для начала деятельности потребуется первоначальный оборотный капитал. Расчет потребности в первоначальном оборотном капитале включает определение величины запасов:

$$Q_{гп} = C_{сут} \cdot N_{гп} \quad (3.1)$$

где,  $C_{сут}$  - среднесуточный выпуск готовой продукции по производственной себестоимости, р.

$N_{гп}$  - норма запаса готовой продукции в днях (включает время подборки

по ассортименту, накопления изделий до партии отгрузки, транспортировки).

Затраты на покупку топлива на 2016 год определяем с учетом того, что оптовая цена 1 л газа составляет: метан 7,5 руб./л; пропан 9,5 руб./л. Объем продаж за 1 день составляет по 3100л и метана и пропан-бутана, следовательно, ежедневный отпуск равен 6200л. или 52700 руб. в денежном эквиваленте.

Число суток, на которые рассчитан страховой запас, может колебаться от 0 до 15 дней. В работе принята величина страхового запаса в размере 3 дня.

Периодичность поставок – 1 раз в месяц, а именно каждые 32 дня.

Потребность в оборотных средствах, вложенных в запасы готовой продукции составляет 209100 рублей.

Число суток, на которые рассчитан страховой запас, может колебаться от 0 до 15 дней. В работе принята величина страхового запаса в размере 3 дня, денежный эквивалент рассчитан ранее в таблице 21.

Периодичность поставок – 1 раз в месяц, а именно каждые 32 дня.

Кроме того, в составе первоначального оборотного капитала учитываем расходы на техническое обслуживание оборудования и величину прочих оборотных активов.

При обосновании эффективности инвестиционного проекта следует выделять три вида деятельности и соответствующие им притоки и оттоки денежных средств:

- инвестиционная деятельность;
- финансовая деятельность;
- операционная деятельность.

Первоначальная стоимость ОС составляет 3185900 руб. (стоимость оборудования и расходы на пусконаладочные работы). Амортизация, начисленная за каждый год эксплуатации в течение 5 лет линейным способом, составит 477590 руб. в год. Также учтем ликвидационную стоимость равную 702950 руб. Расчет сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Расчет сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности

Показатели		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Машины и оборудование	Отток	-3 185 900	-	-	-	-	-702 950
	Приток	-	-	-	-	-	
Прочие расходы	Отток	-209100	-	-	-	-	-
	Приток	-	-	-	-	-	-
Первоначальный оборотный капитал	Отток	-209100	-	-	-	-	-
	Приток	-	-	-	-	-	-
Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности		-3 433 843	-	-	-	-	702 950

Денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности включает в себя доходы и расходы, представленные в таблице 3.15.

После определения остатков по трем видам деятельности рассчитаем сальдо реальных денег. Сальдо реальных денег представляет собой разность между притоком и оттоком денежных средств от всех видов деятельности, (приложение Ж) [61].

Адекватная оценка привлекательности проекта заключается в определении того, насколько будущие поступления оправдывают сегодняшние затраты. Для этого проводится дисконтирование стоимости - процесс приведения будущей стоимости денег к их настоящей стоимости путем изъятия из их будущей суммы соответствующей суммы процентов (называемой «дисконтом»). Используемая для расчетов ставка дисконтирования должна отражать требуемую норму доходности для данного инвестиционного проекта.

$$NPV = [\sum (CF_{\text{тинв}} + CF_{\text{топер}} + CF_{\text{тфин}}) - I] \quad (3.2)$$

где,  $CF_{\text{тинв}}$  – сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности;

$CF_{\text{топер}}$  – сальдо денежного потока от операционной деятельности;

$CF_{\text{тфин}}$  – сальдо денежного потока от финансовой деятельности для оценки коммерческой эффективности участия предприятия в проекте;



$r$  – ставка дисконтирования, в долях;

$t$  – расчетный период, год.

NPV находим как сумму потоков от инвестиционной, финансовой и операционной деятельности, которые умножены на коэффициент дисконтирования.

Чистая текущая стоимость проекта за семь лет составила 30203824 млн. рублей.

Рассчитаем индекс доходности (индекс рентабельности инвестиционных затрат – PI).

Этот показатель характеризует долю чистого денежного потока, приходящуюся на единицу инвестиционных затрат. В расчетах учитывается фактор времени.

$$PI = \frac{[\sum (CF_t^{\text{опер}} + CF_t^{\text{фин}})/(1+r)^t]}{[\sum CF_t^{\text{инв}} / (1+r)^t]} \quad (3.3)$$

Знаменатель в этой формуле учитывается как модуль числа.

PI это значение чистой текущей стоимости проекта за семь лет, деленное на начальные инвестиции, при расчёте получаем 20, 5.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности проекта (IRR). Внутренняя норма доходности характеризует величину чистого денежного потока, приходящегося на единицу инвестиционных вложений, получаемую инвестором в каждом расчетном периоде жизненного цикла проекта. Расчет IRR осуществляется методом итеративного подбора такой величины ставки дисконтирования, при которой чистая современная ценность инвестиционного проекта обращается в ноль:

$$NPV = \sum [(CF_t^{\text{инв}} + CF_t^{\text{опер}} + CF_t^{\text{фин}}) / (1 + IRR)^t] = 0 \quad (3.4)$$

где  $CF_t^{\text{инв}}$  – сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности;  
 $CF_t^{\text{опер}}$  – сальдо денежного потока от операционной деятельности;  
 $CF_t^{\text{фин}}$  – сальдо денежного потока от финансовой деятельности для оценки  
 коммерческой эффективности участия предприятия в проекте;

IRR - внутренняя норма доходности проекта, в долях;

t – расчетный период, год.

Отсюда выражается IRR [62].

Внутренняя норма доходности равна 28,94 %, что больше средневзвешенной нормы дохода на капитал по условию инвестиционного проекта.

Рассчитаем статический срок окупаемости (PP). Статический срок окупаемости – это продолжительность периода от начального момента времени до момента окупаемости. Начальный момент времени – это нулевой шаг. Момент окупаемости – это тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход ( $NV(m)$ ) становится и в дальнейшем остается неотрицательным (формула 3.5):

$$PP = m + \frac{|NVm|}{|NVm| + NVm+1} \quad (3.5)$$

где m – расчетный шаг, после которого чистая стоимость проекта, без учета фактора времени, становится положительной,

$NV_m$  – чистая стоимость проекта (без учета фактора времени), накопленная на шаге m1,

$NV_{m+1}$  – чистая стоимость проекта (без учета фактора времени), накопленная на шаге m1+1,

Накопленное сальдо денежных потоков, необходимое для расчетов, представлено в таблице 12.

$PP = 0,72 \text{ года} = 261,3 \text{ дней} = 8,71 \text{ месяцев}$ .

$DPP = 0,72 \text{ года} = 261,3 \text{ дней} = 8,71 \text{ месяцев}$ .

Рассчитаем динамический срок окупаемости проекта. Динамический срок окупаемости проекта (DPP) – срок окупаемости на основе дисконтированных денежных потоков. Условие для определения дисконтированного срока окупаемости может быть сформулировано как нахождение момента времени, когда современная ценность доходов, получаемых при реализации проекта, сравнивается с объемом инвестиционных затрат. Метод определения дисконтированного срока окупаемости, однако, свободен от одного из недостатков предыдущего, а именно от игнорирования факта неравноценности денежных потоков, возникающих в различные моменты времени. Расчет дисконтированного суммарного сальдо денежных потоков от всех трех видов деятельности предприятия приведен в приложении Ж.

Следующим этапом оценки эффективности инвестиционного проекта проведем оценку финансовой реализуемости проекта. Для этого необходимо рассчитать сальдо денежных потоков от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности, сумма которых должна быть неотрицательной. В нашем случае потоки от финансовой деятельности отсутствуют:

$$(CF_{\text{инв}} + CF_{\text{опер}} + CF_{\text{финанс}}) \geq 0,$$

Год 2015 – сальдо -1395000 руб.

Год 2016 – сальдо 9839093,578 руб.

Год 2017 – сальдо 18599620,76 руб.

Год 2018 – сальдо 24830907,84 руб.

Год 2019 – сальдо 26622097,25 руб.

Год 2020 – сальдо 27207596,18 руб.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что проект на протяжении всего жизненного цикла имеет финансовую реализуемость, так как на каждом шаге расчета суммарное сальдо денежного потока от операционной и инвестиционной деятельности положительно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оптимальное использование человеческих ресурсов, повышение качества управления ими, обеспечение стабильности кадрового состава, улучшение социально-экономических показателей финансовой деятельности будут способствовать возможности получения дополнительных конкурентных преимуществ банками на финансовом рынке.

На сегодняшний день, нерациональное использование кадров – проблема для многих компаний. Для руководителей очень важно найти те самые методы для стабилизации кадрового состава.

В дипломной работе было проведено исследование системы оптимизации численности на предприятии АГЗС ИП «Емашева».

Во второй главе рассмотрена производственно-хозяйственная деятельность АГЗС ИП «Емашева», а также дана ее оценка. В результате оценки динамики балансовых показателей, можно говорить о следующих негативных тенденциях, например, увеличение краткосрочных обязательств на 1463,08 тыс. руб. по отношению к 2015 году. Также наблюдается неблагоприятная динамика уменьшения денежных средств на протяжении всего периода, так, например, в 2016 году денежные средства уменьшились на 1244 тыс. рублей по отношению к 2015 году.

Коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности не соответствуют заданным нормативным значениям, также наблюдается тенденция снижения чистой прибыли по сравнению с предыдущим годом практически на 4000 тыс.руб. Предприятие зависит от заемных источников финансирования и собственного капитала недостаточно.

В ходе проведения оптимизации трудовых ресурсов была внедрена новая технология, а именно автоматизация АГЗС. В следствии этого был получен следующий экономический эффект:

- фонд оплаты труда сократился на 56,6 процентов. Вместо 249 000 рублей в месяц, оплата стала равна 141 000 рублей. Следовательно, экономия на оплате

труда ежегодно будет составлять 1 296 000 рублей;

- также стоит отметить, что сократятся отчисления на страховые взносы. После проведения мероприятия они составят 510 984 рубля, вместо 902 376 рублей. Ежегодная экономия составит 391 392 рублей;

- показатели эффективности инвестиционного проекта: NPV – 27 207 596,18 руб.; IRR – 28,94%; DPP – 8,71 месяцев. Следовательно, можно сделать вывод о том, что проект не только окупит вложенные инвестиции, но и принесет прибыль равную 27 207 596,18 рублей.

Проведение анализа тенденций и перспектив развития нефтегазовой сферы позволило сделать следующие выводы.

В сложившейся экономической ситуации, которую можно охарактеризовать как «комплексный мировой экономический кризис», одним из последствий является оптимизация численности персонала. Наличие автоматической АГЗС, позволяет полностью отказаться от собственной нефтебазы, как промежуточного транспортного звена, и производить доставку топлива, напрямую на ведомственную АГЗС или собственный топливозаправщик. Исключаются промежуточные этапы отгрузки и, следовательно, потери топлива на данных этапах. Нет необходимости держать персонал АГЗС - пресекаются факты хищения ГСМ. В итоге, предприятие оплачивает только, то количество топлива, которое попадает в бак техники. Применение автоматической АГЗС полностью экономически оправдано - в среднем расходы на ГСМ для предприятия сокращаются на 15-20% в годовом исчислении.

В рамках стабилизации кадров были предложены следующие мероприятия:

- переход АГЗС на полную автоматизацию;
- привлечение персонала посредством аутсорсинга.

Оценка разработанных мероприятий по стабилизации кадрового состава АГЗС ИП «Емашев», показала экономическую и социальную эффективность. Таким образом, цель дипломного проекта была достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеенко, В.Б. Инновационный подход к управлению трудовыми ресурсами нефтегазовых предприятий. / В.Б. Алексеенко, О.Ю. Мясникова // Перспективы скоординированного социально-экономического развития России и Украины в общеевропейском контексте: Труды I Международной научно-практической конференции, 30-31 октября 2012. – М.: Изд-во РАН ИНИОН, 2013. – С. 213-215 (0,4/0,3 п.л.).
2. Алексеенко, В.Б. Роль бенчмаркинга в стратегическом управлении предприятием / В.Б. Алексеенко, Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова // Инновации в условиях кризиса: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2011. – С. 18-23 (0,3/0,2 п.л.).
3. Алексеенко, В.Б. Трудовой потенциал как лин-инструмент нефтегазовых предприятий / В.Б. Алексеенко, О.Ю. Мясникова // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VII Международной научно-практической конференции, 12-13 апреля 2012 г. – СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2012. – С. 3-8 (0,3/0,2 п.л.).
4. Балыхин, Г.А. Влияние реинжиниринга кадрового менеджмента на повышение эффективности и производительности / Г.А. Балыхин, О.Ю. Мясникова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 22-28 (0,6/0,4 п.л.).
5. Нефтегазовый сектор России: некоторые актуальные вопросы регулирования / М.И. Сухов // Деньги и кредит. - 2013. - № 4. - С. 3-6.
6. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
7. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер; Питер Пресс, 2013. – 863 с.
8. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
9. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-

Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

10. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва :Юрайт, 2012. – 640 с.

11. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва :Гардарики, 2011. – 334 с.

12. Козуренко, Т.Н. Маркетинг отношений в направлении «персонального обслуживания корпоративных клиентов нефтегазовых предприятий» как элемент корпоративной культуры / Т.Н. Козуренко, О.Ю. Мясникова // Корпоративная культура и эффективность: Сборник тезисов докладов межд. конф. – М.: РУДН, 2012. – С. 57-60 (0,1 п.л.).

13. Мясникова, О.Ю. Управление качеством персонала в АГЗС с широкой филиальной сетью / О.Ю. Мясникова, Н.Ю. Сопилко // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014.– №5. С. 39-48 (0,6/0,4 п.л.).

14. Мясникова, О.Ю. повышение эффективности развития кадрового потенциала / О.Ю. Мясникова // Управленец. – 2012. – № 7-8/23-24. – С. 14-19 (0,7 п.л.).

15. Мясникова, О.Ю. Повышение эффективности персонала АГЗС с использованием методов мотивационного менеджмента / О.Ю. Мясникова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №4. – С. 203- 207 (0,4 п.л.).

16. Мясникова, О.Ю. Повышение эффективности управления АГЗС с использованием современных концепций менеджмента / О.Ю. Мясникова // Вестник РУДН. Серия Экономика. – 2011. – №4. – С. 95-102 (0,6 п.л.).

17. Мясникова, О.Ю. Роль показателей оценки уровня компетенции специалистов при использовании трудового ресурса / О.Ю. Мясникова, С.М. Лисицкая // Инновации в создании и управлении бизнесом: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2013. – С. 109-113 (0,3/0,2 п.л.).

18. Мясникова, О.Ю. Инновационный подход к бизнес-подготовке и повышению профессионального мастерства персонала / О.Ю. Мясникова, С.М. Лисицкая // Инновации в создании и управлении бизнесом: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2014. – С. 59-63 (0,3/0,2 п.л.).

19. Мясникова, О.Ю. Формирование управленческих решений в контексте эффективной работы персонала / О.Ю. Мясникова // Управление интеллектуальным капиталом: Материалы II Международной научно- практической конференции. – Россия, Екатеринбург, Уральский государственный экономический университет, 2013. – С. 75-79 (0,3 п.л.).
20. Российский банковский сектор / Хромов М. // Эволюция развития России. - 2013. - № 9. - С. 37-40.
21. Спицын В. В. Особенности развития современной системы России [Текст] / В. В. Спицын, К. Е. Субботина, О. А. Кобзева // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 614-617.
22. Сопилко, Н.Ю. Проблемы становления и тенденции развития менеджмента в России / Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование, политология, экономика, право. – 2013. – №2. С. 101-111 (0,6/0,4 п.л.).
23. Сопилко, Н.Ю. Теория поколений в современном маркетинге / Н.Ю. Сопилко, О.Ю. Мясникова // Инновации в создании и управлении бизнесом: Сборник научных статей междунар. науч.-прак. конференции. М.: РУДН, 2012. – С. 18-23 (0,3/0,2 п.л.).
24. Перспективы развития банковского сектора в 2016 году [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=281&t=88>
25. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч.конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 149-153.
26. Алавердов А.Р. Управление персоналом АГЗС / А.Р. Алавердов. - М.: Соминтэк, 2013. – 457 с.
27. Оптимизация численности персонала: Учебник для вузов / Под ред. Е.Ф. Жукова. - М., ЮНИТИ, 2012. – 435 с.
28. Безделов, Д. А. менеджмент: управление персоналом / Д. А. Безделов, Т. В. Никонова, Ю. Г. Одегов. – Изд-во : ИНФРА-М, 2010. – 448 с.



29. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала : Учеб. пособие /И.В. Доронина; Рос. акад. государственный службы при Президенте Рос. Федерации. Сиб. акад. государственный службы.- Новосибирск, 2013.- 79 с.
30. Ильясов С. М. О мотивации персонала АГЗС / С. М. Ильясов //Банковское дело. — 2010.- № 4.- с.68–71
31. Кондратьев О. В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы: учебник / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. - М.: Юнити, 2010. - 216 с.
32. Кренева С.Г. Управление персоналом / С.Г. Кренева, А.В. Александрова / Инновационная наука. 2015. №5-1.
33. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности / С. А. Кузнецов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы (№ 4) под ред. проф. Чайковской Н. В.; Муромский институт (филиал) ГОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых». - Муром, 2011. С. 13-18
34. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел- Синтез», 2012. – 464 с.
35. Нуреев Р.М. Деньги, банки и денежно-кредитная политика./ Р.М. Нуреев.- М.: Финстатинформ, 2010.
36. Основы менеджмента. Учебное пособие. / Под общ. ред. О.И. Лаврушина – М.: ИНФРА-М, 2012.- 259с.
37. Разуваева Э. Е. Исследование оптимизации численности персонала №2697 / Э. Е. Разуваева, О. В. Константинова // Успехи в химии и химической технологии. - 2008. -№12 (92).
38. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала/ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - М.: Академия, 20139. - 494 с.
39. Теплова Т.В. Финансовые решения: Стратегия и тактика: Учебное пособие./ Т.В. Теплова. – М.: Магистр, 2012.
40. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.

Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.

41. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с.

42. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство –Экзамен, 2012.

43. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149-153.

44. Алавердов А.Р. Управление персоналом АГЗС / А.Р. Алавердов. - М.: Соминтэк, 2013. – 457 с.

45. Вотякова И.В. Оценка эффективности инвестиций в оптимизации численности персонала при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации / И.В.Вотякова, В.Н.Брендаков // Управление персоналом, 2017, № 6. – С.45-50.

46. . Беляцкий Н.П. Управление персоналом. / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. - Москва.: Экоперспектива, 2014. – 352 с

47. Финансовый анализ / Ликвидность [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=281&t=88>

48. Аудит / Коэффициенты и анализ платежеспособности [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/solvency\\_analysis.html](https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/solvency_analysis.html)

49. Студфайлс / Анализ деловой активности организации [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/6335915/>

50. Делать дело / Рентабельность предприятия [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://www.newreferat.com/ref-9716-16.html>

51. Экономические науки / Характеристика транспортной логистики [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://lektsia.com/2xae7a.html>

52. Бутакова Н.М. Методические указания по выполнению курсовой работы

для студентов направления «Экономика» / СФУ Красноярск 2017 – [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: [https://doc78157942\\_442136575?hash=efd666a49564b11f9a&dl=8df47365e78c472bc0](https://doc78157942_442136575?hash=efd666a49564b11f9a&dl=8df47365e78c472bc0)

53. TopManadge / Расчет финансовой устойчивости [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://business-ideal.ru/rentabelnost-eto>

54. Финанс аналитикс / Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://afdanalyse.ru/>

55. Автоматическое управление работой объектов газового хозяйства [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://fas.ru>

56. Автоматизированный комплекс управления работой АГЗС [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://www.progase.ru/agzs/75-2011-07-30-03-49-09>

57. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Эффективность экономики России // дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#)

58. Макроеконом [Электронный ресурс]: Методика разработки финансового плана // дата обращения 31.05.2017. // Режим <http://www.macro-econom.ru/economics-2345-1.html>

59. Econtrend [Электронный ресурс]: План по рискам // дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/ip/Povyshenie-rentabelnosti.php>

60. Econ find экономическая теория [Электронный ресурс]: Финансовый план // дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/ip/Povyshenie-rentabelnosti.php>

61. Учебно-методическое пособие для студентов специальности 080502.65.19.00 - «Экономика и управление на предприятии в строительстве» [Текст] / составители О.М. Зотков, С.Б. Глоба. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. – 135 с.

62. Эффективность инвестиционного проекта [Электронный ресурс]: дата обращения 31.05.2017. // Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/ip/Povyshenie-rentabelnosti.php>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

### **Матрица функций управления персоналом в организации**

Таблица А 1 - Матрица функций управления персоналом в организации

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	Формирование	Распределение	Перераспределение	Использование
1. Планирование	Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров. Источники набора.	Разработка текущих и перспективных планов кадровых программ. Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала.	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.	Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации.
2. Организация	Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки кадров.	Профессиональная ориентация и расстановка кадров.	Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития научно- технического прогресса.	Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации.
3. Мотивация	Установление и определение системы мотивации труда, применение гибких форм организации труда.			
4. Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу, определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.	Определение уровня механизации организации и условий труда.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

### **Бухгалтерский баланс предприятия АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг**

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс предприятия АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

### **Отчет о финансовых результатах АГЗС ИП «Емашева»**

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**Горизонтальный и вертикальный анализ баланса активы АГЗС ИП  
«Емашева» за период с 2014 по 2016 г**



Таблица Г.1 - Горизонтальный и вертикальный анализ баланса активы АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

**Горизонтальный и вертикальный анализ баланса пассивы АГЗС ИП  
«Емашева» за период с 2014 по 2016 гг**

Таблица Д.1 - Горизонтальный и вертикальный анализ баланса пассивы АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

**Анализ деловой активности предприятия АГЗС ИП «Емашева» за  
период с 2014 по 2016 г.г.**

Таблица Е.1 - Анализ деловой активности предприятия АГЗС ИП «Емашева» за период с 2014 по 2016 гг

Наименование показателя	Экономическое содержание	Формула расчета	коды показателей	первый год	второй год	третий год	Изменение , 6 – 5	Изменени е, 7 – 6	Изменение, 7 – 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показатели, характеризующие оборачиваемость основного капитала									
1) Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	Показывают скорость оборота того или иного вида основного капитала в течение определенного периода	Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость активов**	2110 (ф.№2) / 1600 (ф.№1)	3,89	3,24	2,93	-0,65	-0,31	-0,96
2) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала		Выручка от реализации / Среднегодовая величина собственного капитала**	2110 (ф.№2) / 1300 (ф.№1)	16,51	12,35	11,12	-4,16	-1,23	-5,39
3) Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала		Выручка от реализации / Среднегодовая величина собственного капитала и долгосрочных обязательств**	2110 (ф.№2) / (1300 + 1400) (ф.№1)	16,50	12,34	11,11	-4,16	-1,23	-5,39
4) Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)		Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость основных средств**	2110 (ф.№2) / 1150 (ф.№1)	21,03	19,15	13,51	-1,88	-5,64	-7,52
Показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств									
5) Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Показывает скорость оборота оборотных средств в течение определённого периода	Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость оборотных активов**	2110 (ф.№2) / 1200 (ф.№1)	4,80	3,91	3,76	-0,88	-0,15	-1,04

# Окончание приложения Е.1

Наименование показателя	Экономическое содержание	Формула расчёта	коды показателей	первый год	второй год	третий год	Изменение, 6 – 5	Изменен ие, 7 – 6	Изменен ие, 7 – 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показатели, характеризующие оборачиваемость запасов									
6) Коэффициент оборачиваемости запасов	Показывают скорость оборота или период хранения запасов в течение определенного периода	Себестоимость реализации / Среднегодовая величина запасов**	2120 (ф.№2) / 1210 (ф.№1)	-9,62	-6,67	-6,43	2,95	0,24	3,19
7) Период хранения запасов		360 / Коэффициент оборачиваемости запасов	1210 (ф.№1) × 360 / 2120 (ф.№2)	-37,41	-53,95	-55,95	-16,54	-1,99	-18,54
Показатели, характеризующие оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности									
8) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Показывают скорость (или продолжительность) оборота дебиторской или кредиторской задолженности в течение определенного периода	Выручка от реализации / Среднегодовая величина дебиторской задолженности**	2110 (ф.№2) / 1230 (ф.№1)	24,68	36,05	43,47	11,37	7,42	18,79
9) Период оборота дебиторской задолженности		360 / Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1230 (ф.№1) × 360 / 2110 (ф.№2)	-18,40	-38,11	-11,84	-19,71	26,27	6,56
10) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности		Себестоимость реализации / Среднегодовая величина кредиторской задолженности**	2120 (ф.№2) / 1520 (ф.№1)	-19,57	-9,45	-30,40	10,12	-20,96	-10,83
11) Период оборота кредиторской задолженности		360 / Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1520 (ф.№1) × 360 / 2120 (ф.№2)	-12,73	-17,90	-12,48	-5,18	5,43	0,25
12) Продолжительность операционного цикла	Показывают длительность операционного или финансового цикла	Период хранения запасов + Период оборота дебиторской задолженности	П8 + П10	6,84	-8,46	17,93	-15,30	26,38	11,09
13) Продолжительность финансового цикла		Продолжительность операционного цикла – Период оборота кредиторской задолженности	П13 – П12	24,68	36,05	43,47	11,37	7,42	18,79

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Ж**

**Расчет денежного потока от операционной, инвестиционной, финансовой  
деятельности и показателей коммерческой эффективности проекта**

Таблица Ж.1 - Расчет денежного потока от операционной, инвестиционной, финансовой деятельности и показателей коммерческой эффективности проекта